

**İŞLETMELERDE BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMININ
EKİP ÇALIŞMASI ÜZERİNE ETKİSİ:
TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Muhammed EKEN

Kütahya-2015

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**İŞLETMELERDE BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMININ EKİP
ÇALIŞMASI ÜZERİNE ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Danışman:
Prof. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Hazırlayan:
Muhammed EKEN

Kütahya - 2015

Kabul ve Onay

Muhammed EKEN'in hazırladığı "İşletmelerde Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Ekip Çalışması Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

....../....../2015

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Prof. Dr. M. Kemal DEMİRCİ (Danışman)		
Doç. Dr. Ceren GİDERLER		
Doç. Dr. Cengiz DURAN		

Doç. Dr. Niyazi KURNAZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Ekip Çalışması Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2015

Muhammed EKEN

Özgeçmiş

1988 yılında Konya'nın Beyşehir İlçesinde doğdu. İlkokulu Gazi İlkokulunda, ortaokulu Gazi İlköğretim Okulunda ve liseyi Beyşehir Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesinde tamamladı. 2008 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünü kazandı. 2012 yılında aynı okuldan mezun oldu. Akabinde Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümünü bitirdi. 2012 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü "Yönetim-Organizasyon I. Grup" programında yüksek lisans eğitimi almaya hak kazandı. Halen eğitime devam etmektedir.

ÖZET

İŞLETMELERDE BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMININ EKİP ÇALIŞMASI ÜZERİNE ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

EKEN, Muhammed
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. M. Kemal DEMİRCİ
Haziran, 2015, 192 sayfa

İşletmecilik alanında modern yönetim yaklaşımlarının, küresel ve entelektüel değişimin, gelişimin ortaya çıkardığı ve şuan yaşamakta olduğumuz bilgi çağında, organizasyonlarla uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmenin yolu bilgiyi etkili ve verimli biçimde kullanarak, ekip çalışmasına doğru yönelmekten geçmektedir.

Günümüz işletmelerinde ekiplerden istenen faydayı sağlamak için ekip çalışması etkinliğinin artırılması gerekmektedir. Ekip etkinliğini artırmak için, ekip üyelerinin gerekli rol ve sorumluluklarının belirlenmesi, bilgi paylaşım yeteneklerinin geliştirilmesi, açık-örtülü bilgi paylaşım hedeflerinin ortaya konması, ekip kültürü ve örgütsel kararlara katılım yolu oluşturulup, ekip sinerjisi sağlanarak işletme başarısına ulaşılması gerekmektedir.

Bu amaç doğrultusunda araştırma, Akkanat Holding bünyesinde Konya ilinde tekstil sektöründe üretim faaliyetinde bulunan Arık Bey Tekstil A.Ş.'nin ekip üyeleri üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anket sonucunda 8 farklı ekip ve 178 ekip üyesinden elde edilen veriler SPSS 17.0 paket programı ile değerlendirilmiş, ayrıca değişkenlerimiz üzerindeki etkileri test edebilmek amacıyla sırasıyla güvenilirlik analizi, tek yönlü varyans analizi (anova), çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda; bilgi paylaşımının yüksek olmasının ekip çalışması düzeyinde etkili olduğu, bilgi paylaşım boyutlarının ekip çalışması duyarlılığı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmış ve demografik değişkenler bilgi paylaşımının alt boyutları arasındaki farklılıkların olduğu elde edilen sonuçlarla ortaya konulmuştur. Bu kapsamda yorum ve önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Açık-Örtülü Bilgi, Bilgi Paylaşımı, Ekip Çalışması

ABSTRACT

THE EFFECT ON TEAMWORK OF INFORMATION AND DATA SHARING IN MANAGERIALS: AN IMPLEMENTATION IN TEXTILE INDUSTRY

EKEN, Muhammed

M.A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. M. Kemal Demirci

June, 2015, 192 pages

In the information age that we are living, and that modern management approaches in the field of business and the global and intellectual change and development revealed, the way of achieving long term competitive advantage with organizations passes on leaning to teamwork by using information effectively and efficiently.

It needs to increase efficiency of team work to provide the desired benefit from the teams in today's businesses. To increase team effectiveness, it needs to be reached to business success by ensuring team synergies after creating a way to participate in organizational decisions, and team culture, to present the open-tacit knowledge sharing targets, to improve information sharing capabilities, and to determine the role and responsibilities of the team members.

For this purpose, a survey was conducted on the team members of Arık Bey textile Co. which functions on producing in the textile sector within Akkanat Holding in the province of Konya. As a result of survey, the data, obtained from 8 different teams and 178 team members, was evaluated with SPSS 17.0 software package, besides, in order to test their effects on our variables, respectively, reliability analysis, one-way analysis of variance (anova), multiple regression analysis were used.

As a result of research, it was concluded that the high level of information sharing was effective on teamwork, dimensions of information sharing were effective on the sensitivity of teamwork, and it was presented with the results that there were differences among the dimensions of demographic variables information sharing. In this context, comments and suggestions have been made.

Keywords: Information, Open-Tacit Knowledge, Information Sharing, Teamwork.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI

1.1. İŞLETMELERDE BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI KAVRAMI	6
1.1.1. Bilgi Kavramı ve Kavramsal Çerçeve	6
1.2. BİLGİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE KAPSAMI	12
1.2.1. Veri (Data)	12
1.2.2. Enformasyon (Information)	14
1.2.3. Bilginin Veri ve Enformasyonla İlişkisi	17
1.3. BİLGİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	19
1.3.1. Bilginin Önemi	25
1.4. BİLGİNİN ÇEŞİTLERİ (TÜRLERİ)	27
1.4.1. Düzenleme ve Kullanılma Biçimlerine Göre Bilgi Türleri	27
1.4.1.1. İdealist Bilgi	27
1.4.1.2. Sistematik Bilgi	28
1.4.1.3. Pragmatik Bilgi	29
1.4.1.4. Otomatik Bilgi	29
1.4.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	30
1.4.2.1. Açık Bilgi (Explicit Knowledge)	30
1.4.2.2. Örtülü-Kapalı (Tacit) Bilgi	32
1.4.3. Rekabet Üstünlüğü Yaratıcı Bilgiler	35
1.4.3.1. İşaret Bilgi	35

1.4.3.2. Deneyimsel Bilgi	35
1.4.3.3. Girişimci Bilgi	35
1.4.3.4. Kurumsal Bilgi	36
1.4.4. Niteliklerine Göre Bilgi Türleri	37
1.4.4.1. Kişisel Bilgi.....	37
1.4.4.2.Yapısal Bilgi	38
1.4.4.3. Müşteri Bilgisi	38

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ PAYLAŞIMINI ARTIRMANIN YOLLARI VE BİLGİ PAYLAŞIMININ BAŞLICA İLKELERİ

2.1. BİLGİ PAYLAŞIMI TANIM VE KAPSAMI	40
2.1.1. Bilgi Paylaşımı Kavramı	40
2.1.2. Bilgi Paylaşımının Temel İlkeleri	42
2.1.3. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler	44
2.1.3.1. Örgüt Kültürü	46
2.1.3.2. Motivasyon ve Ödüllendirme Sistemi	48
2.1.3.3. Örgütsel İletişim.....	52
2.1.3.4. Bilgi Teknolojileri ve Sistemleri	53
2.1.3.5. Örgüt Yapısı	54
2.1.4. Bilgi Paylaşımının Önemi	55
2.2. BİLGİ PAYLAŞIMINI ARTIRMANIN YOLLARI	56
2.2.1. Bilgi Paylaşım Kanallarının Geliştirilmesi	58
2.2.2. Organizasyon Yapısının Geliştirilmesi	58
2.2.3. Bilgi Paylaşımı ve Teknoloji.....	60
2.2.3.1. İşletme İçi-Dışında Uygun Bir Bilgi Paylaşımı İklimi Oluşturma	61
2.2.3.2. Bilgi Paylaşımında Tepe Yönetiminin Desteği	61
2.2.3.3. Bilgi Paylaşımı ve İletişim	63
2.2.3.4. İşletme ile Çalışanlar Arasında Bilgi Paylaşımı	63
2.3. BİLGİ PAYLAŞIMININ BAŞLICA İLKELERİ	64
2.3.1. Bilginin Depolanması	65
2.3.2. Bilginin Dağıtımı	65

2.3.3. Bilginin Açığa Çıkarılması	66
2.3.4. Bilginin Transferi	66
2.3.5. Bilginin Değişimi	67
2.3.6. Bilgi İşbirliği	67
2.3.7. Bilgi Paylaşımında Karşılaşılan Engeller	68
2.3.7.1. Bireysel Engeller-Örgütsel Engeller	69
2.3.8. Bilgi Paylaşımı Önündeki Engeller	70
2.3.8.1. Bilgiyi Saklama	71
2.3.8.2. Bilgiyi Reddetmek	71
2.3.8.3. Hata ve Başarısızlık Karşısında Alınan Tavrılar	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EKİP VE EKİP ÇALIŞMASI

3.1. EKİP-EKİP ÇALIŞMASI KAVRAMI VE KAPSAMI	76
3.1.1. Ekip Kavramı	76
3.1.2. Ekipler ile Çalışma Grupları Arasındaki Farklılıklar	79
3.1.3. Ekip Çalışmasının Amacı	82
3.1.4. İşletmelerde Ekip Çalışmasının Önemi	83
3.2. EKİP ÇEŞİTLERİ	85
3.2.1. Biçimsel Ekipler	86
3.2.1.1. Dikey Ekipler	86
3.2.1.2. Yatay Ekipler	87
3.2.2. Görev Ekipleri	88
3.2.2.1. Problem Çözme Ekipleri veya Özel Amaçlı Ekipler	88
3.2.2.2. Kendi Kendini Yöneten Ekipler	89
3.2.2.3. Çapraz Fonksiyonlu Ekipler	92
3.2.2.4. Sanal Ekipler	93
3.2.3. Müşteriye Üretim ve Hizmet Sunan Ekipler	93
3.3. EKİP OLUŞTURMANIN NEDENLERİ	94
3.4. EKİP OLUŞUMUNUN NİTELİKLERİ	94
3.5. EKİP OLUŞUMUNUN AŞAMALARI	95
3.6. EKİP ÇALIŞMASI	97

3.6.1. Ekip Çalışması ve Ekip Üyelerinin Nitelikleri	97
3.6.2. Ekip Çalışmasını Etkileyen Faktörler	98
3.6.3. Ekip İçi Dayanışma ve Takımdaşlık	99
3.6.4. İşletmelerde Ekip Çalışmasının Yararları ve Sakıncalı Yönleri	101
3.6.5. İşletmelerde Ekiplerin Sahip Olması Gereken Temel Özellikler	105
3.7. EKİP NORMLARI VE EKİP DİNAMİĞİ	105
3.7.1. Ekip Normları	105
3.7.2. Ekip Dinamiği Kavramı	106
3.8. EKİPLERİN BAŞARISINI ETKİLEYEN ETMENLER	107
3.8.1. Ekip Başarısında Temel İlkeler	107
3.8.2. Başarılı Ekiplerin Özellikleri	108
3.8.3. Başarısız Ekiplerin Özellikleri	112
3.9. ARAŞTIRMA KONUSU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR	115
3.9.1. Bilgi Paylaşımı İle İlgili Bugüne Kadar Yapılmış Bilimsel Araştırmalar .	114
3.9.2. Ekip Çalışması İle İlgili Bugüne Kadar Yapılmış Bilimsel Araştırmalar..	118

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMININ EKİP ÇALIŞMASI ÜZERİNE ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİ	121
4.2. ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETME HAKKINDA BİLGİ	121
4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI	121
4.3.1. Araştırmanın Yöntemi	122
4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER VE GÜVENİRLİKLERİ	123
4.4.1. Güvenilirlik Analizi	124
4.4.2. Bilgi Paylaşımı Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi	125
4.4.3. Ekip İklimi Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi	126
4.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	127
4.5.1. Demografik Değişkenler ve Bilgi Paylaşımı Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	133
4.5.2. Eğitim ile Ekip İklimi Alt Boyutları Arasındaki İlişki	133

4.5.3. Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları ve Ekip iklimi Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Analizi	135
4.6. DEĞERLEME VE YORUM.....	142
SONUÇ VE ÖNERİLER	149
EKLER	155
KAYNAKÇA	160
DİZİN	175

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Bilgi/ Örgütsel Bilgi Tanımları	10
Tablo 1.2: Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar	16
Tablo 1.3: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar	18
Tablo 1.4: Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler	23
Tablo 1.5: Örtülü ve Açık Bilgi Arasındaki Dört Etkileşim	34
Tablo 2.1: Organizasyonlarda Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli	51
Tablo 3.1: İş Grupları İle Ekipler Arasındaki Farklılıklar	80
Tablo 3.2: Gruplar ile Ekiplerin Karşılaştırılması	81
Tablo 4.1: Bilgi Paylaşımı ve Ekip İklimi Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları	125
Tablo 4.2: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutlarının Güvenirlilik Analiz Sonuçları	126
Tablo 4.3: Ekip İklimi Alt Boyutların Güvenilirlik Analiz Sonuçları	127
Tablo 4.4: Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı	129
Tablo 4.5: Ankete Katılan Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı	129
Tablo 4.6: Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	130
Tablo 4.7: Ankete Katılan Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	131
Tablo 4.8: Ankete Katılan Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı	131
Tablo 4.9: Ankete Katılan Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı	132
Tablo 4.10: T TESTİ-Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Engeller Alt Boyutları Arasındaki Farklılık	133
Tablo 4.11: Araştırmaya Katılanların Eğitim Değişkenine Göre Ekip Alt Boyutları Puanları Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları	134

Tablo 4.12: Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları; Bireysel Sonuç, Örgütsel Sonuç, Bireysel Bakış Açısı, Yönetmel Bakış Açısı ve Örgütsel Engel İle Katılımcılık Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi	135
Tablo 4.13: Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları; Bireysel Sonuç, Örgütsel Sonuç, Bireysel Bakış Açısı, Yönetmel Bakış Açısı ve Örgütsel Engel İle Ekip Vizyonu Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi	136
Tablo 4.14: Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları; Bireysel Sonuç, Örgütsel Sonuç, Bireysel Bakış Açısı, Yönetmel Bakış Açısı ve Örgütsel Engel İle Yönelme Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi	137
Tablo 4.15: Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları; Bireysel Sonuç, Örgütsel Sonuç, Bireysel Bakış Açısı, Yönetmel Bakış Açısı ve Örgütsel Engel İle İletişim Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi	138
Tablo 4.16: Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları; Bireysel Sonuç, Örgütsel Sonuç, Bireysel Bakış Açısı, Yönetmel Bakış Açısı ve Örgütsel Engel İle Amaç Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi.....	138
Tablo 4.17: Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları; Bireysel Sonuç, Örgütsel Sonuç, Bireysel Bakış Açısı, Yönetmel Bakış Açısı ve Örgütsel Engel İle Yenilikçilik Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi.....	139
Tablo 4.18: Hipotezler Kabul / Red	140

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Bilginin Özellikleri	24
Şekil 2.1: Bilgi Paylaşım Kültür Modeli	47
Şekil 3.1: Ekip Oluşum Aşamaları	96

KISALTMALAR LİSTESİ

Age.	Adı Geçen Eser
A.Ü	Anadolu Üniversitesi
AÜSBF	Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi
A.Ş	Anonim Şirketi
Çev.	Çeviren
Edt.	Editör
FAK	Fakülte
F	Frekans
İ.İ.B.F	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.Ü	İstanbul Üniversitesi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
N	Örneklem Büyüklüğü
P	Anlamlılık Testine İlişkin Olasılık Değeri
R²	Belirlilik Katsayısı
s.	Sayfa
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SBF	Sosyal Bilimler Fakültesi
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
USA	United States of America
Ü	Üniversite
vb.	Ve Benzerleri
vd.	Ve Diğerleri
vs.	Ve Diğerleri
www	World Wide Web
Yay.	Yayın
%	Yüzde

TEZ METNİ

GİRİŞ

Organizasyonlar arası rekabetin gittikçe artması, teknolojinin hızla değişim göstererek gelişmesiyle birlikte tüketici (müşteri) istek ve taleplerinin devamlı bir biçimde devamlı bir şekilde değişmesi, küresel rekabetin her geçen gün artması işletme içi-dışı entelektüel varlıkların daha da önemli hale gelmesine sebebiyet vermiştir. Bilginin işletmeler için en önemli unsur niteliği kazanması, örgütlerin üzerinde önemle durduğu temel nitelikler arasında yer almaktadır. Organizasyonlar açısından bakıldığında bilginin daha fazla değer sağlayacak biçimde yönetilmesi, son yıllarda üzerinde en çok durulan konular arasında yer almaktadır.

İşletmecilik tarihi çerçevesinden ele alınarak incelendiğinde; sanayi devrimi sonrasında kurulan iktisadi ve sosyal yapıyı dramatik bir şekilde değiştiren söz konusu dönüşüm sürecinin merkezinde olabildiğince hızla gelişen bilgi, enformasyon ve iletişim teknolojileri yer almaktadır. Günümüz örgütsel faaliyetlerinin vazgeçilmez unsuru haline gelen bilgi, enformasyon ve iletişim teknolojilerinin de doğru, uygun bir biçimde kullanılması iş süreçleri noktasında ve örgütlerin başarıları açısından anlam kazanacaktır.

Küresel rekabet şartlarının yoğun bir biçimde yaşanarak hissedildiği çağımızda kâr amacı güden veya gütmeyen neredeyse tüm işletmelerin birbirine benzemeye başladığı ve farklılığın rekabette başarı için hayati önemde olduğu bir ortamda, işletme ekiplerince sağlanan bilginin organizasyonun bütün bölümlerine aktarılmasının önemi gitgide artmaktadır. İşletmecilik alan yazını açısından bilgi ve bilgi paylaşımı yeni ve genç bir disiplin olmasına rağmen, 2000’li yılların başından itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinin de gelişip yaygınlaşmasıyla birlikte, hem teknolojik hem de işletme süreçlerinde ortaya çıkardığı yeni argümanlarla yükselen bir ivme göstererek işletmeler için vazgeçilmez bir unsur niteliği kazanmaktadır.

İşletmelerin başarısında maddi varlıklardan çok soyut değerlerin önemi yadsınılmaz bir boyut kazanmıştır. Örgütlerin en önemli kaynağı olan insan ve bilginin örgütün bütün iş süreçlerinde kullanılması ve devamlı bir şekilde yenilenmesi dolayısıyla giderek önem kazanmaktadır. Bu kapsamda, bilgiye ve entelektüel sermayeye yatırım yapan kurum ve kuruluşlar kaliteli ürün veya hizmet üreterek işletme performanslarını devamlı geliştirmektedirler. Diğer yandan işletmelerde bilgi sürecinin

değişmesiyle; hizmetler, süreçler, ürünler, teknoloji, roller ve ilişkiler de müşteri taleplerinin doğrultusunda değiştirilmiş olacaktır. Bu sebepten bilginin elde edilmesi, örgüt elemanları-işletme ekipleri arasında paylaşımı geliştirilmesi ve yönetilmesi stratejik bir faaliyet olarak görülmelidir. Artık işletmeler rakipleri karşısında fark yaratmada bilgi unsurunu kullanmaktadırlar.

Çağımızda hızlı bir biçimde değişen organizasyonların ve teknolojik şartlar iş görenlerin bir işi tek başına yapmalarını imkânsız hale getirmiştir. İşgörenler de işlerini yalnızca almış olduğu yönergeler doğrultusunda, kendi yaratıcılıklarını kullanmadan yapmaktan memnuniyet duymamaktadırlar. Organizasyonların bu zorlu rekabet ortamında hedeflerine istedikleri bir biçimde ulaşabilmeleri için sahip oldukları insan gücünü en yüksek verimde değerlendirmeleri gerekmektedir. Bilginin kullandıkça tükenmeyen, sürekli değerinin artması organizasyonların kendi bünyelerine dönerek bireylerde saklı olan ve çeşitli deneyimler sonucu elde edilmiş bilginin açığa çıkmasını teşvik etmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerin bilgi ve bilgi paylaşımını desteleyecek şekilde tasarlanması, ekipler arasında bu bilgilerin etkin şekilde kullanılması organizasyonlarda yaratıcılığın ve bilgi üretiminin sürekli olarak artmasını sağlamıştır.

Organizasyonların içerisinde bulunmuş olduğu rekabet şartlarına göre sahip olmayı ve paylaşmayı hedeflediği bilgi türü, işletmelerin hayatiyeti için önem kazanmaktadır. Yeni yönetim modellerinin ve teknolojik yapının sağladığı imkânların bilgi paylaşımını kolaylaştırması, işletme fonksiyonları ve amaçları ile bütünleştirilmiş bilgi yığınları halinde işletme ve işletme ekiplerince uygun yollarla elde edilerek kullanılması, işletme başarısında en temel ölçüt niteliği taşımaktadır. Bu noktadan bakıldığında bilginin tüm fonksiyonlar üzerinden farklı bakış açıları ile bütünsel zenginliğe uğramış hali, organizasyonun yenilik ve gelişmeye açık kültürel yapısı, uygun örgütsel bilgi paylaşım iklimi ve ortamı ile gerçekleştirilebilir.

İşletmelere yönelik yapılan açıklamalar doğrultusunda mevcut olan bu şartlarda var olmayı sürdürebilmeleriyle bilgi ve bilgiyi yönetme şekilleri arasında büyük bir ilişki olduğu katı bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede yalnızca bilgiyi elde etmenin, elde edilen bu bilginin en iyi şekilde yönetmenin; enformasyon işleme, saklama ve kullanmaktan öte derin bir yönetim süreci ve stratejisi, insani ve organizasyonel gerek ve kültürel bir tutum olduğunun farkında olmak gerekir. Bu

bağlamda ekiplerinde işletmecilik faaliyetleri sonucu elde edilecek bilginin şu ya da biçimde tedariki, üretilmesi, ekipler arasında paylaştırılması ve işlenerek kullanılmasından ibaret faaliyetler bileşimi olduğunun gözden uzak tutulmaması gerekir.

Bilginin elde edilmesi ve örgüt içindeki ekipler arasında paylaşımının başarısını konu alan bu çalışmamda, bilginin önemi ve elde edilmesi, bilginin paylaşılması, ekipler arasında bilgi paylaşım biçimleri ve ekip başarısına etki eden faktörler incelenmiştir.

İşletmelerde bilgi paylaşımının ekip başarısına etkisini incelemeyi amaçladığımız bu çalışmamız; üç kuramsal ve biri uygulama kısmı olmak üzere toplam dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın kuramsal çerçeve kısmını oluşturan ilk üç bölüm ağırlıklı olarak bir literatür araştırması ve kütüphane çalışması niteliğinde yer alan Türkçe ve yabancı dillerdeki kaynakların incelenmesi ve bunların değerlendirilmesi çerçevesinde oluşturulmuştur.

Bu bağlamda araştırma kapsamında hazırlanan çalışmanın ilk bölümünde; İşletmelerde bilgi kavramı ve bilgi paylaşımı ile ilgili teorik bilgiler verilmiştir. Bilgi ve bilgi paylaşımı kavramının çeşitli tanımları yapılarak, bilgi türleri, açık-örtülü bilgi türü ve diğer bilgi çeşitlerinin temel özellikleri ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmaktadır.

İkinci bölümde bilgi paylaşımı tanımı ve kapsamı, bilgi paylaşımının temel ilkeleri, bilgi paylaşımını artırmanın yolları ve bilgi paylaşımının başlıca ilkeleri konusu ele alınmış olup, bilgi paylaşım kanallarının geliştirilmesi, organizasyon yapısının geliştirilmesi, işletmeler için uygun bir bilgi paylaşım iklimi oluşturma, bilgi paylaşımında tepe yönetimin desteği, bilgi paylaşımı ve iletişim, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı, ayrıca bilgi paylaşımının başlıca ilkeleri konu başlığın içerisinde ise bilginin depolanması, dağıtımı, açığa çıkarılması, transferi, değişimi, işbirliği, bilgi paylaşımında karşılaşılan engeller ve önündeki engeller konularına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ekip ve ekip çalışması ile ilgili teorik bilgiler verilmiştir. Ekip kavramı tanımı yapılarak, ekip çeşitleri, ekip oluşturulmanın nedenleri, ekip çalışması, ekip norm ve dinamiği, ekiplerin başarısını etkileyen etmenler konuları ayrıntılı olarak

ele alınmıştır ve son kısmında araştırma konusu ile ilgili önceki yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın son ve dördüncü bölümünde ise Konya İli'nde Akkanat Holding bünyesinde yer alarak tekstil alanında faaliyet gösteren Arık Bey Tekstil A.Ş.'de bilgi ve bilgi paylaşımının ekip başarısını ortaya koymayı amaçlayan bir uygulama çalışmasından oluşmaktadır. Bu kapsamda faaliyette bulunan Arık Bey Tekstil'de yer alan ekiplerdeki iş görenlere, bilgi paylaşımının ekip çalışması üzerindeki etkisini ölçmek için anket uygulanmıştır. Bu kısım sırasıyla; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın değişken ve hipotezleri, uygulama sonuçlarının analizi ve belirlenen hipotezlerin test edilerek elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanması işlemlerine yer verilmiştir. Çalışmamız sonuç ve öneriler kısmıyla son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI

1.1. İŞLETMELERDE BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI KAVRAMI

İşletmelerde bilgi ve bilgi paylaşımının kuramsal temelleri başlığı altında aşağıda öncelikle olarak bilgi ve bilgi paylaşımı kavramı üzerinde durularak; bilginin önemi, bilgi türleri, bilginin temel özellikleri, bilgi paylaşımı kavramı tanım ve kapsamı, konularına yer verilmektedir.

1.1.1. Bilgi Kavramı ve Kavramsal Çerçeve

Bilgi tarihi süreci boyunca, günümüze kadar insanların sosyal yaşamlarında ve tüm faaliyetlerinde önemli bir yer teşkil etmektedir ve son yıllarda önemi gittikçe artmaktadır. Bilginin giderek daha önemli değer niteliği kazanmasının arkasında yatan hususların başında ise son yıllarda bilginin elde edilerek toplanması, saklanması, işlenmesi gibi işlemleri gerçekleştiren teknolojik olanakların artması gelmektedir. Bilgiyi stratejik kullanan bireyler, organizasyonlara sağladıkları katkı ile işletmeler ve uluslar rakipleri karşısında bir adım daha önde olabilmektedir (Öztürk, 2005: 2).

Özellikle içerisinde bulunduğumuz ve bilgi çağı olarak adlandırılan bu zamanda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rakipleri karşısında mücadele edebilmeleri ve mevcut olarak bulundukları pazarlarında ötesinde yeni pazarlar oluşturarak büyüyüp genişletmeleri için bilgiye gereğinden daha fazla önem vermek zorundadırlar. Bu açıdan ele alındığında herhangi bir konuda bireylerin karar vermelerini etkileyen bulguların temelini bilgi ve bilgi yönetimi oluşturmaktadır.

Bilgi çağının girişimci ve yenilikçi örgütleri aynı zamanda entelektüel bir örgütsel kimliğin inşa edilmesini zorunlu kılmaktadır. Entelektüel örgüt; “bilgi, beceri, Know-how dağarcığını sürekli olarak yenileyebilen ve de bununla birlikte örgüt çalışanlarının öğrenme sürecini kolaylaştırabilen dinamik bir örgüt olarak ifade edilmektedir (İpçioğlu ve Tunca, 2002: 11).

Bilgi kavramı literatürüne bakıldığı zaman, bilgi kavramının tanımları çeşitli ilgililer, araştırmacılar, bilim adamları ve akademisyenler tarafından farklı şekilde ele alındığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda bilgi kavramını, “*enformasyon, bağlam ve deneyimin bileşimi*” olarak tanımlanırken, kimi çalışmalarda ise “*enformasyonun yorum, analiz ve bağlam ile zenginleştirilmiş hali*” olarak tanımlamaktadır. Literatürde bilgiyi,

“bireysel, grup, örgütsel veya örgüt içi deneyimler, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerinin anlamlı bütünü” ile tanımlayan çalışmaların yanı sıra, “elde edilen verilerin karar alma sürecine destek verecek şekilde anlamlı bir biçime getirilmek üzere analiz edilerek düzenlenmesi ve işlenmesiyle ulaşılan sonuçlar” biçiminde de ifade edildiği birçok çalışmanın olduğu görülmektedir.

“Bilgi”, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre, insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bili, malumat anlamına gelen şekilde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, 2014). Yine aynı kaynağa göre, *bilgi*, öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek ve malumat anlamına gelmektedir.

Bilgi kavramı, Latince “*informatio*” kökünden türetilmiş olup, biçim verme eylemi, biçimlendirme ve haber verme eylemi olarak ifadelendirilmektedir. (Ülgen, 1980: 4). Bilgi, insanın geçmişte öğrendikleri ile tecrübelerinin bir toplamı şeklinde ortaya konmaktadır. Deneyim, yargı, değerler, inançlar ve sezgi; bilgiyi oluşturan temel bileşenlerdir (Barutçugil, 2002: 58-59).

İngilizce kaynaklarda yerini alan “*knowledge*” ve “*information*” kelimeleri, Türkçede “*bilgi*” kelimesi ile tek karşılık bulmaktadır (Arun, 2008: 60). Hançerlioğlu (1997: 369) *bilgiyi*, İngilizce “*cognition*” ve “*knowledge*” kelimelerinin karşılığında kullanmış ve insanın toplumsal emeğiyle meydana çıkardığı nesnel dünyanın yasalı ilişkilerinin, düşüncesinde yeniden üretimi olarak tanımlamıştır.

Genel bir yönüyle bilgi ifadesi, insanın karşılaştığı olayları irdelemek, anlamak, kendini ifade etmek, içinde bulunduğu duruma uygun eylemleri seçmek ve gerçekleştirmek amacıyla kullanılan, hayatın merkezine yerleşen, tarih boyunca ve örgütsel anlamda bir “*güç*” olarak algılanıp anlam kazanmış bir kavramdır (Turan, 2005: 20).

Kavramsal olarak bilgi; kişinin zihninde olan ve fiziksel varlığı mevcut olmayan kaynak olarak ifade edilmektedir (Sharratt ve Usoro, 2003: 188). Diğer bir tanımda ise bilginin; kişinin inançları, değerleri, yargıları, becerileri ve uzmanlığı, kuralları, fikirleri ile önceki deneyimlerini içeren bir öge olduğu belirtilmektedir (Fong ve Chu, 2006: 929).

Drucker’a göre ise bilgi; “*çalışmalar içerisinde taban teşkil ederek veya bir bireyi yahut kurumu değişik veya daha etkin eylemler yapma yeteneği sağlayarak bir şeyi veya bireyi değiştiren bilgidir*” biçiminde ifade edilmektedir (Drucker, 2014: 72).

Bilgi, yeni tecrübeleri ve enformasyonu değerlendirmek, içselleştirmek için bir ortam ve çerçeve sağlayan, değerler, sözel enformasyon, uzmanlık kavrayışı ve asıl sezginin akışkan bir karışımıdır. Bilenlerin aklından doğar ve yine orada uygulanır. Kuruluşlarda bilgi, çoğu kez yalnızca belgelerde ya da sır gibi saklı evraklarda veyahut ta argümanlarda değil organizasyonun günlük işleyişinde, süreçlerde, pratiklerde ve işletme normlarında kısacası tüm çalışmaların tamamında gizlidir (Tiwana, 2003: 18).

Türkçede bilgi dendiğinde bilgi yelpazesinin en alt basamağında yer almakta olan ve işlenmemiş ham bilgi manasına gelen veri; orta basamağında bulunan herhangi bir biçimde işlenmiş ve iletilen veriler olarak tanımlayabileceğimiz enformasyon ya da en üst basamakta konuşlanan nadiren üst bilgi terimi ile de belirtilen akıl süzgecinden geçmiş, kişisel algı, duygu, sezgi, deneyim, gözlem, değerler, yükümlülükler ve üretim sonuçları ile birleştirilmiş, iş süreçlerinde kullanılmaya hazır bilgiden bahsediliyor olabilir (Çapar, 2007: 1).

Bilgi, örgütlerde içerde üretimi gerçekleştirilen veya dış çevreden gelen, o örgütle alakalı kayıtlı ya da kayıtsız her türlü veriyi ifade etmektedir. Bireylerin zihninde mevcut olan, örgütsel faaliyetler sonucunda öğrenilerek oluşmuş ve yazılı bir şekilde kaydedilmemiş bilgiler de bilgi kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir (Akgül vd., 2006: 10).

Ülgen ve Mirze’nin (2013) yapmış oldukları çalışmaya göre bilgi; bireyler tarafından toplanan verilerin, kullananlar için bir mana taşıyan ve yarar sağlayacak hale getirilmiş biçimi olarak anlam kazanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 394).

Örgütsel bilgi ise; “*bireylerde mevcut olan ve kısmen ya da geniş ölçüde ifade edilemez karmaşık deneyimler birikimi*” biçiminde tanımlanmaktadır (Karadal, Demirel ve Özçınar, 2008: 373).

Bilginin tanımını farklı bir yönüyle ele alan Davenport ve Pursak (1998) bilgiyi; elde edilen deneyim, bağlam, anlamsal yorum ve derin düşünceyle birleşmiş veri olarak ifade etmektedir (Davenport, Pursak, 1998: 5).

Nonaka ve Takeuchi ise bilgiyi; kısaca gerekçelendirilmiş gerçek inanç olarak tanımlamaktadırlar. Kişi kendi inançlarının doğruluğunu dünyaya ilişkin yapmış olduğu gözlemlerine dayanarak gerekçelendirir. Bu gözlemler ise kişiye has özgü bakış açısına, kişisel duyarlılık düzeyine ve bireysel deneyimlere dayandığı belirtilmektedir (Nonaka, Takeuchi, 2002: 16).

Brakensiek (2002) bilgi kavramını bir süreç olarak irdelerken, bilgiyi deneyim, tecrübe ve enformasyonun bütünleştirme süreci olarak görmüş; amacını da deneyim, ya da başka bir ifadeyle deneyim (tecrübe), değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeve sağlama olarak kabul etmiştir. Bilgi kavramını ifade edip değerlendirirken farklı bakış açıları kullanılmıştır. Bu bakış açıları ise aşağıdaki belirtildiği şekildedir (Demirel, 2007: 232);

- *Niteliksel bir obje olarak bilgi:* Genel olarak bilgi, bir obje veya herhangi bir şey olarak görülebilir veyahut ifade edilebilir. Bu bilginin kavramsal bir biçimde ifade edilmesi, toplanması, organize edilmesi, birleştirilmesi ve depolanması üzerine odaklanır. Tepe yönetim ve bilgi kullanıcıları bir obje olarak bilgiyi düşünürken veri tabanlarına ve diğer depolanmış veriler üzerine odaklanabilir.
- *Temel bir süreç niteliği olarak bilgi:* Bir temel süreç niteliği olarak bilginin bu özelliği, paylaşım taraflı, yaratıcılık gerektiren, öğrenme yönelimli ve iletişim gerektirmesi gibi bilginin dinamik özellikleri üzerine odaklanmaktadır.
- *Bir inanç ve değerler bütünü olarak bilgi:* Bireylerin değerleri ve inançları, organizasyonel bilgi üzerine oldukça güçlü bir etki yapmaktadır. İşletmeler iş görenlerin değer ve inançlarını göz ardı edemezler, onların davranış ve düşüncelerinden etkilenirler. Değerler ve inançlar bilginin ayrılmaz bir parçasıdır. Örgüt kültürü bunlardan mutlak ölçüde etkilenir.
- *Kompleks bir sistem olarak bilgi:* Bilgi karmaşık bir sistem olarak görülebilir. Organize edilmiş ve düzenlenmiş bir sistemdir, kendine ait bir çevresi mevcuttur. Kültür, liderlik, davranışlar ve teknoloji desteği gibi çevresel faktörlerden etkilenir.

Literatürde yer alan diğer bazı bilgi tanımları Tablo 1.1'deki gibidir:

Tablo 1.1: Bilgi / Örgütsel Bilgi Tanımları

Bilgi		Örgütsel Bilgi	
Yazar	Tanım	Yazar	Tanım
Polanyi (1996)	‘Bilgi, insanların etkin yaratım ve kendi deneyimlerini örgütlü hale getirmeleri neticesinde ortaya çıkan değerdir’.	Grayson ve O’dell (1998)	‘Örgütsel bilgi, insanların müşteriler, ürünler, süreçler, yanlışlar ve başarılar hakkında bildikleridir’.
Beijerse (1999)	‘Bilgi, temel olarak insanların yaşamlarındaki belirsizliği azaltma gereksinimidir’.	Bollinger ve Smith (2001)	‘Örgütsel bilgi, zaman içinde yoğunlaşan ve örgütün sezgisine doğru ilerleyen derin düzeyde bir algıdır’.
Hackbortu ve Gruber (1999)	‘Bilgi, veri veya enformasyondan daha üst düzey bir kavramdır’.	Gharize (2004)	‘Örgütsel bilgi, çalışma veya tecrübe yoluyla kazanılmış anlayıştır’
Makaras (1999)	‘Bilgi, akıl tarafından üretilen bir anlamdır’.	Argote (2005)	‘Örgütsel bilgi, örgütün kayıtlarında, kurallarında, standartlarında veya çalışanların tecrübelerinde ve kişisel yeteneklerinde saklı olan bilgidir’.

Kaynak: Morçin ve Morçin, (2014: 28).

Ayrıca farklı bakış açıları ele alınarak değerlendirilen bilgi tanımı, değerlendirilmesi nasıl ve ne şekilde yapılırsa yapılsın insanoğlunun ilk anından itibaren yönetilme ihtiyacı hissedilen bir kavram olmuştur. Geçmişten günümüze bilgi; insanların sosyal hayatlarında ve tüm iş süreçlerinde önemli bir yer teşkil etmiş, son yıllarda gerek bireyler için gerekse işletmeler açısından önemi giderek artmaktadır.

Günümüz toplumu öncesi, dünya üç değişik evre geçirmiştir. Bu evreler sırasıyla: Tarım Toplumu, Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumdur. Tarım toplumunda geçerli olan şey arazi sahibi olmak ve fiziksel güce dayalı “emek” den oluşmaktaydı. Sanayi Toplumu'nda arazinin yerini iş makineleri, fiziksel gücün yerini “yetenekli işgücü” almıştır. 20. yüzyılın ortalarından itibaren ağırlığını hissettiren Bilgi Toplumu'nda ise makinelerin yerini bilgi, yetenekli işgücünün yerini ise “beyin gücü ve entelektüel birey” almıştır (Nazlı, 2004: 136).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgi, organizasyonların başarısında temel rol oynamaya başlamıştır. Organizasyonlar açısından, geçmişten günümüze bilginin rolünde ve yapısında birtakım değışiklikler yaşanmıştır. Günümüzde organizasyonlar açısından belirsizlik ve oldukça yoğun yaşanan, akıl almaz düzeyde hızlı değışim, bilgiyi en önemli unsur haline getirmiştir (Koçel, 1998: 315).

Bilgiye dayalı bir iktisadi ve sosyal dönüşüm sürecini yaşamaktayız. Bilhassa Sanayi devriminden sonra kurulan ekonomik ve sosyal yapıyı dramatik bir şekilde değıştiren söz konusu dönüşüm sürecinin merkezinde hızla değışen enformasyon ve iletişim teknolojileri yer almaktadır. Üretim yapısından sosyal hayata, uluslararası ilişkilerden şirketlerin yönetim ve organizasyon yapılarına kadar pek çok farklı sahada kendini yoğun hissettiren köklü değışimlerin temelinde bilgi ve bilginin kullanılmasındaki farklılıklar yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında yaşanmakta olan değışim ve dönüşüm sürecinde kişiler, kuruluşlar veya toplumlar açısından karşılaştırmalı bir üstünlük sağlamanın ve daha fazla refah elde etmenin temel yolu bilgiyi daha etkili ve verimli bir biçimde kullanmaktan geçmektedir (Zaim, 2005: 1).

Günümüz toplumlarının en temel hedefi, bilgi toplumu seviyesine ulaşabilmektir. Bu manada ulaşılması amaçlanan bilgi toplumlarında, stratejik en önemli kaynak olarak kabul gören bilgi, iletişim ve bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla üretilmekte, sınıflandırmaya tabi tutulmakta, ulaşılabilir kılınmakta ve toplumsal ve kurumsal tüm problemlerin çözümünde etkili şekilde kullanılabilmektedir (Varol, 1992: 12). Zamanımızda bilgi, yalnızca kişilerin, organizasyonların değil aynı zamanda devletlerin de sahip olabilecekleri en stratejik kaynak durumuna gelmektedir (Demircan, 1997: 1).

Küreselleşen dünyada bilgi ve bilgi teknolojilerindeki devamlı değışim, gelişim ve yenilikler bilgiye ulaşım oldukça kolaylaştırmıştır. Bilginin yayılımı, bilgisayar iletişim teknolojileri ile oldukça hızlanmıştır. Böylelikle işletmeler bilgiye oldukça hızlı, kolay ve düşük maliyetlerle erişebilir ve kullanabilir hale gelmişlerdir. Bu süreçte bilginin bireyler tarafından kullanımı, yayılımı ve paylaşımı, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi için önemli bir konum arz etmektedir (Demirhan ve Bozkurt, 2010: 1).

Meseleye organizasyonlar çerçevesinden bakıldığında bilginin daha fazla değer sağlayacak biçimde yönetilmesi, son yıllarda üzerine en çok durulan konulardan biri haline gelmiştir. İşletmeler açısından sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmenin temel şartı olarak görülen bilgi ve bilgi yönetimi, bir organizasyonda bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması, kullanılması ve hayata geçirilmesiyle ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin belirli bir amaca yönelik olarak, sistemli ve bilinçli biçimde yönetilmesi olarak ifade edilmektedir (Zaim, 2005: 2-3).

1.2. BİLGİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE KAPSAMI

Bilgi kavramına yönelik olarak veri (data) ve enformasyon kavramlarının birbiri yerine sıkça kullanıldığı görülmektedir. Her ne kadar bilgi kavramıyla iç içe kullanılan bu kavramların, bilimsel olarak ele alındığında aralarında bir takım farklılıkların bulunduğu anlaşılmaktadır. Veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını aşağıda başlıklar şeklinde detaylıca açıklamak kavramların daha iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda ilgili kavramlar ise aşağıdaki biçimde alt başlıklar halinde verilmektedir.

1.2.1. Veri (Data)

Veri kavramı, Latince de gerçek anlamına gelen “Datum” sözcüğüne karşılık gelmektedir. Günlük hayatımızda çokça kullandığımız “Data” kelimesi ise “Datum”un çoğulu anlamındadır. Veri, bilgi hiyerarşisinin ilk basamağında yer almaktadır. (Dervişoğlu, 2004: 22).

Genel olarak veri, enformasyon ve bilgi kavramlarını bir arada tanımlamak gerekirse; veri, ham gerçekler, enformasyon, organize edilmiş veriler kümesi, bilgi ise anlam kazanmış enformasyon olarak ifade edilmektedir (Sarıtış, 2010: 7).

Veri, bilgi kavramının başlangıç basamağını oluşturmaktadır (Mısırdalı, 2006: 4). Bilgi hiyerarşisinin meydana gelmesinde ilk basamak olarak kabul edilebilecek unsur veridir.

İşletmeler çerçevesinden veri, yapılan işlemlerin belli şekilde tutulmuş kayıtlardır şeklinde ifade edilmiştir (Thomas, Prusak, 2001: 22). Veri genel olarak analiz edilebilecek ya da daha ileri işlemler için kullanılabilecek üzerinde değişiklik yapılmamış ham bilgidir. Veriler tek başlarına anlam ifade etmeyen ön bilgiler olarak kabul edilmelidir (Türk, 2003: 22).

Karar almaya temel oluşturacak olgular arasında veri de yer alabilir, ama veri bize ne yapmanız gerektiğini tam olarak göstermez. Veri, kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı hakkında herhangi bir fikir vermez. Verinin işletmeler açısından önemli olmasının nedeni onun enformasyon yaratmak için vazgeçilmez bir hammadde kaynağı olmasından ileri gelmektedir (Türk, 2003: 77).

Veri kavramına dair olarak yapılan tanımlama ise; bir veya bir dizi işaretin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Ancak veriler kendi başlarına bir anlam ifade etmezler. Bir başka tanımda veri, işletmelerin ve çevredeki fiziksel koşullarla ilgili gerçeklerin kişilerin anlayabilecekleri bir biçimde düzenlenmemiş ve ayrıştırılmamış “ham” halidir şeklinde ifade edilmektedir (Dervişoğlu, 2004: 22-23).

Zamanımızın çağdaş organizasyonlarında ise veri, teknolojik sistemlerde saklanmaktadır. Bu mevcut sistemlerde veri girişi işletmenin bölümleri tarafından gerçekleştirilir. Daha önceleri, merkezi enformasyon sistemleri tarafından ihtiyacı olan bölüme veya yönetime sunulan veriler, yeni yaklaşımlar doğrultusunda artık daha merkezci bir yaklaşımla çalışanın kişisel bilgisayar aracılığıyla sağlanabilmektedir. (Dervişoğlu, 2004: 22-23).

Genel olarak veri “*ham gerçekler*” biçiminde ifade edilmektedir. Bundan biraz daha kapsamlı bir tanımda ise veri; “*bir organizasyonda veya fiziki çevrede gelişen hadiseleri temsil eden, insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekle dönüştürülmemiş ham gerçeklerdir*” biçiminde ifade edilmektedir. Bu tarafıyla veri, geçmişten veya gelecekte bağımsız olarak bir olayın veya vakanın münferit olarak tespit edilmesidir. Bir başka ifade ile veri “*olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekler*” olarak da belirtilmektedir (Zaim, 2005: 68).

İşletmeler açısından verinin en işe yarar tanımı ise; “*yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtları*”dır şeklinde ifadelendirilmektedir. Günümüzde pek çok kurum ve kuruluş faaliyetleri esnasında alakalı verilerini bilgisayar sistemlerinde kayıt

altına alarak arşiv biçiminde depolamaktadır. Bu verilerin kullanılma hızı ve kapasitesi işletmeler açısından oldukça önem taşıdığından veri yönetimi ayrı bir uzmanlık dalı oluşturmakta ve şirketler verilerini depolamaya, depoladıkları bu verileri istenildiğinde bulunup kullanılabilir olmasına yönelik sistemlere büyük miktarlarda kaynak ayırmaktadır (Zaim, 2005: 69).

1.2.2. Enformasyon (Information)

Bilgi kavramını tanımlayabilmek ve anlaşılır kılabilmek için bilgi kavramıyla yakından ilişkili veri ve enformasyon kavramlarının iyi bilinmesi gerekmektedir. Daha öncesi konuda da belirtildiği üzere genel olarak veri ham gerçekler şeklinde ifade edilmektedir. İşletmeler açısından veri ise, yapılan işlemlerin belli biçimde tutulmuş kayıtları olarak ifade edilmektedir. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar; içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek temel oluşturmaz (Davenport ve Prusak, 2001: 22).

Bilgi ile karıştırılan kavramlardan biri de enformasyondur. Enformasyon ve bilgi arasında benzerlikler bulunmasına rağmen, yapıları ve meydana geliş tarafıyla değişik özellikler sergilemektedirler. Enformasyon daha çok somut bir olgu iken bilgi genellikle bireylerin zihninde yer alan soyut unsurlardan oluşmaktadır. Bu özelliğe bağlı olarak genellikle enformasyon bilgi kayıt ortamları üzerinde yer alırken bilgi daha çok bireylerin zihinlerinde yer almaktadır (Odabaş, 2007: 1).

Bilgi, veri ve enformasyon gündelik kullanımda sık sık birbirleriyle karıştırılan bu sebepten dolayı oldukça sıklıkla birbiri yerine kullanılan kavramlardır (Demirel, 2007: 232). Bunun nedeni, bilginin çok boyutlu olmasından kaynaklanır. Bu sebepten bu iki kavramın daha iyi anlaşılması açısından ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir. Enformasyonun tersine bilgi kullanıma hazır olacak biçimde depolanıp biriktirilerek saklanamaz. Enformasyon bir olgu hakkında bir şeyler bilmek iken; bilgi o enformasyonun bilişsel bir süreçten geçirilerek bir yargıya dönüştürülmesi durumu olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2006: 71).

Bilgi; enformasyon akışı ile yaratılıp organize edilen ve sahibinin değerlerine ve inançlarına dayandırılmaktadır. Bu kapsamda bilgi öznel ve dinamiktir. Yani insan

eylem ile ilişkilendirilmektedir (Nonaka, 1994: 15-16). Bilgi, kullanılmadığında herhangi bir anlam ifade etmemektedir (Aktan ve Vural, 2005: 5).

Bilgi, insanın çevresinde olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan bireyselleştirilmiş enformasyondur. Bilgi kendini düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan tecrübeler şeklinde kendini göstermektedir (Barutçugil, 2002: 10). Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, o konu hakkında değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır (Özveren ve Gürsu, 2004: 646). Enformasyon ve bilgi arasındaki bu farklılıklar Tablo 1.2’de karşılaştırmalı bir şekilde verilmektedir.

Tablo 1.2: Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar

Enformasyon	Bilgi
İşlenmiş veridir.	Kullanılabilir enformasyondur.
Basitçe gerçekleri sunar.	Tahminlerde bulunmamıza, sebep sonuç – ilişkileri kurmamıza imkân tanır.
Yapılandırılmış, açık, basit ve nettir.	Karışık ve kısmen yapılandırılmıştır.
Yazılı olarak kolayca anlatılabilir.	Kelimelerle ve açıklamalarla anlatılması zordur.
Hesaplanarak elde edilir. Doğruluğu verilerin bütünleştirilmesi ve hesaplanmasıyla mümkündür.	Bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, deneyim tabanlı anlayışlarda, insanların durumları sorunları ve çözümleri karşılaştırma yeteneklerinde bulunur.
Sahibi yoktur.	Sahibi vardır. Sahipliğe dayanır.
Bilgi sistemlerince ele alınır.	Biçimsel olmayan konulara ihtiyaç duyar.
Genel bir durumdan anlam çıkarmada anahtar bir kaynaktır.	Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlama vs. ana kaynak akıldır.
Verilerin değerlendirilmesinden oluşur. Veri tabanlarında, kitaplarda ve belgelerle şekillenir	Kolektif akıllarda şekillenir, paylaşır ve deneyimle gelişir.
Tekrar tekrar kullanılabilirler. Birbirlerine girebilir.	Çoğunlukla deneyim yoluyla insanların akıllarında ortaya çıkar.

Kaynak: (Demirel, 2007: 233).

Enformasyon için düzenli ve kullanılabilir veriler denilebilir. Yöneticilerin bugünkü ve gelecekteki kararları için gerçek bir değer taşıyan, anlamlı bir şekilde işlenmiş verilerdir (Uzun ve Durna, 2008: 34).

Enformasyon ilişkilere ve amaca sahiptir. Bu özellikleri ile mesaj olarak verildiğinde alıcıyı etkileme potansiyeli vardır. Verileri sınıflayarak, hesaplamalar yapılarak, çeşitli hatalardan arındırılıp düzenlenerek veya özetlenerek değer katar ve enformasyon oluşturulmaktadır. Bir bilgiyi tanımlarken ortaya koyulan amaç ve sorunlar önem teşkil etmektedir. Çünkü bu amaçlar ya da sorunlar doğrultusunda bilgi veri ya da enformasyon niteliğine bürünebilmektedir (Yakut 2003:525).

1.2.3. Bilginin Veri ve Enformasyonla İlişkisi

İnsanların bir iş görebilmek veya bir eylem durumuna geçebilmek için kuşkusuz bilgiye gereksinimleri bulunmaktadır (Orkan, 1992: 1). Bilgi insanın gelişmesinde daima çok önemli bir unsur olarak yerini almaktadır. Bilginin, insanın temel düşünce ve hareketlerini etkileme ya da şekillendirme potansiyeline sahip en önemli kaynak olduğu rahatlıkla söylenmektedir (Nalbant, 2007: 19).

Veri, enformasyon ve bilgi kavramları genel olarak birbirleriyle karıştırılmaktadır. Bilgiyi daha iyi nitelendirebilmek için veri, enformasyon ve bilgi ilişkisini kavramakta yarar bulunmaktadır. Veri-Enformasyon ve Bilgi arasındaki ilişkiyi daha iyi anlayabilmek ve aralarındaki farklılığı ortaya koyabilmek için kavramsal farklılıkları belirtilen nitelikler aşağıdaki Tablo 1.3’de ortaya konulmaktadır.

Tablo 1.3: Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar

Veri	Enformasyon	Bilgi
Henüz yorumlanmamış sembollerdir.	İşlenmiş veridir.	Kullanılabilir enformasyondur.
Basit gözlemlerdir. Mevcut durumu gösterir.	Basitçe gerçekleri sunar.	Tahminlerde bulunmamıza, sebep sonuç ilişkileri kurmamıza imkân tanır.
Yapılandırılabilir veya kodlanabilir.	Yapılandırılmış, açık, basit ve nettir.	Karışık ve kısmen yapılandırılmış.
Nicel ve nitel olarak yazılı olarak anlatılabilir.	Yazılı olarak kolayca anlatılabilir.	Kelimelerle ve açıklamalarla anlatılması zordur.
Yapılan işlemlerin belli biçimler de tutulmuş kayıtlarıdır.	Hesaplanarak elde edilir. Doğruluğu verilerin bütünleştirilmesi ve hesaplanmasıyla mümkündür.	Bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, deneyim tabanlı anlayışlar da, insanların durumları, sorunları, çözümleri karşılaştırma yeteneklerin de bulunur.
Sahibi yoktur.	Sahibi yoktur.	Sahibi vardır, sahipliğe dayanır.
Çeşitli teknoloji sistemlerinde depolanır.	Bilgi sistemlerince ele alınır.	Biçimsel olmayan konulara ihtiyaç duyar.
Herhangi bir problemin çözümünde tek başına çözüm olmaz	Genel bir durumdan anlam çıkarmada anahtar bir kaynaktır.	Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlama vs. ana kaynak akıldır.
Araştırma sonucu kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Verilerin değerlendirilmesinden oluşur. Veri tabanlarında, kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Kolektif akıllarda şekillenir, paylaşılır ve deneyimle gelişir.
Ayrıştırılabilir veya işlenebilir.	Tekrar tekrar kullanılabilirler. Birbirlerine girebilir.	Çoğunlukla deneyim yoluyla insanların akıllarında ortaya çıkar.

Kaynak: D. Stenmark (2002), “Information vs. Knowledge: The Role Of Intranets In Knowledge Management”, **Proceedings Of The 35th Hawaii International Conference On System Sciences**, s.2. A. Tiwana (2001), **The Essential Guide to Knowledge Management E-Business And CRM Applications**, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ. s.37.

Veri daha az tartışmaya açık bir kavram iken; bilgi ve enformasyon kavramları çoğunlukla birbirine karıştırılmaktadır. Veri olaylar hakkında birbirinde ayrı, nesnel gerçekleri ifade ederken, enformasyon ise düzenlenmiş veri kümesini genellikle belge şeklinde veya görsel ya da işitsel olan mesajı ifade etmektedir (Mısırdalı, 2006: 4).

Verilerden farklı olarak enformasyonun anlamı vardır; “*ilişkilere ve amaca*” sahiptir. Enformasyon, yalnızca alıcıyı biçimlendirme potansiyeline sahip olmakla kalmayıp, kendisinin de bir biçimi vardır ve bir amaca yönelik olarak organize edilmektedir. Kaynak ona mana kattığında veri, enformasyona dönüşmektedir. Veriler, değişik yollarla değer eklenerek enformasyona dönüştürülmekte, verilere katma değer ekleyerek enformasyona dönüştürülmesi sağlanmaktadır (Öztürk, 2005: 3).

Enformasyon veriden daha zengin bir içeriğe sahipse de temelinde veri bulunmaktadır. Veri enformasyona bir süreç sonunda dönüşmekte ve bu süreçte veriye bir takım yollarla bir değer eklenmektedir. Aralarındaki başlıca fark, enformasyonun bir yorum içermesi ve bu sayede kullanıcının bir sentez yapmasına yardımcı olmasıdır. Veriye değer eklemede bazı zihinsel süreçlerden geçilmektedir. Bu zihinsel süreçler aşağıda sıralanmaktadır (Gupta, 1996: 14):

- *Belli Amaca Yönelme*: Verilerin hangi amaç için toplandığının bilinmesidir.
- *Kategorize Etme*: Verilerin analize uygun veya temel bileşenlerinin hangilerinin olduğunun bilinmesidir.
- *Hesaplama*: Verilerin matematiksel veya istatistiksel olarak analiz edilmesidir.
- *Düzeltilme*: Verilerin hatalardan arındırılmasını ifade etmektedir.
- *Özetleme*: Verilerin kısa ve özünü ortaya koyacak biçimde özetlenmesi olarak ifade edilmektedir.

1.3. BİLGİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bir işletmede bilginin niteliği, ürünler, hizmetler, süreçler, teknoloji, yapılar, roller ve ilişkiler çerçevesinde değiştiği görülmektedir. Sahip olduğumuz bilgiyi daha iyi anlayabilmek ve bilgiye yaklaşırken farklı bakış açıları geliştirebilmek için bilginin niteliklerinin bilinmesi gerekmektedir (Özgener, 2002: 485-486).

Bilginin diğer nitelikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- *Bilgi dinamik bir süreçtir*: İşletmelerde bilgi, görüşme-diyalog, eleştiri ve anlaşmalar vasıtasıyla yaratılmaktadır. Bilindiği üzere bilgi, sosyal bir süreç olarak ifade edilmektedir. İnsanlar bir arada bulundukları sürece, bilgiyi

meydana getirmektedir. Bilgi yöneticilerinin tek başlarına bilgiyi üretmesi oldukça zordur. Buna karşın, bilgi yöneticileri bilgiyi elde tutma, paylaşma ve uygulama süreçlerini tasarlamaya ve yönetmeye yardımcı olmaktadır.

- *Bilgi yalnızca kullanıldığı zaman değerlidir ve değerlendirir:* Bilgi değişime tabi tutulmadığı ve paylaşılmadığı sürece artamayacaktır. Durgun olan bilginin değerinde azalma olmaktadır. Değerini koruyabilmek için bilgi hareket halinde olmalıdır. Bilginin yararını arttırmak için devamlı bir biçimde tartışılması gerekir. Değerinin büyük çoğunluğuna, bilgi değişimine tutulduğu zaman ulaşılmaktadır.
- *Bilgi karmaşıktır:* İşletmenin diğer bütün unsurlarını, bilgi bileşeninden tam olarak ayırmak mümkün olmamaktadır. Örgütsel bilgi, kültür, yapılar, teknoloji ve organizasyonu oluşturan bireylerin eşsiz görünüşleriyle ilişkili olmaktadır. Bilgi aynı zamanda en geniş sosyal ortam olan ulusal ve küresel çevrede bulunmaktadır. Bu yüzden, bilgi faktörlerini belirlemeye yönelik herhangi bir girişim tabiatıyla karmaşık olmaktadır.
- *Bilgi kendi kendisini organize eder:* Örgütlerde her gün bilgi yaratılmakta, muhafaza edilmekte, yenilenmekte ve kaybedilmektedir. Bilginin kendisine has bir yaşam süreci vardır. Bu bağlamda bilgi, kendi kendini organize eden bir varlıktır. Bilgi gerçekten kendini organize edebiliyorsa, o zaman engelleri ortadan kaldırmak en iyi yaklaşım olmaktadır. Bilgi destekleyici bir ortamda üretilebilir. Hiç kimsenin dikkate almadığı ve desteklemediği ilkeler, kurallar ve teknoloji sistemleri bilgiyi oluşturmada önemli bir engel teşkil etmektedir.
- *Bilgi dil yoluyla seyahat eder:* Dil, insanların tecrübelerini ya da fikirlerini aktarmasına imkân sağlamaktadır. Bilginin her modu bir farklı dilde seyahat eder. Dil insanı belli bir deneyim dünyasına alıştıırır. Örnek olarak; geleneksel yönetim, istatistiksel kontrol, muayene ve bilanço dilini kullanmaktadır. Bir iş gören bu dili öğrenmeden yönetim derecelerine yükselememektedir.
- *Bilgi değişimi elde tutar:* Bilgi modelleri devamlı bir şekilde değişmekte olduğundan bilgi yönetiminde nihai çözüm yoktur. Şu anda en iyi yaklaşım, işletmede hareketliliği sağlayan yaklaşım olarak belirtilmektedir. Esnekliğin temel alındığı bu yaklaşım ve düşüncede, her zaman denenmeye değer farklı

yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir. Gerçekte, bilgi üzerinde devamlı bir tartışma doğru cevabı ortaya atmaktan daha iyi olacağı düşünülmektedir.

Bilginin temelde iki önemli özelliği vardır. Bunlardan birincisi, bilginin hammaddesi olan verinin tek başına herhangi bir anlam içermeyeceği ancak işlendikten sonra tam olarak anlam kazanacağıdır (Özveren ve Gürsu, 2004: 651). İkincisi ise verinin işlenmiş hali olan bilginin yönetsel kararlara dair belirsizliği azalttığı olarak belirtilmektedir (Arbak, 1995: 73).

Arbak'a göre (1995) bilginin temel nitelikte ki özelliklerini ise şu şekilde açıklamaktadır (Arbak, 1995: 73);

- *Bilgi erişebilir olmalıdır:* Yasalar ve diğer düzenlemelerle bilginin herkese açık olduğunun güvence altına alınmış olmasıdır. Bilgi akışının sağlanmasında çeşitli iletişim kanallarından (kamu duyuruları, tv, medya, gazete vb.) yararlanılmaktadır. Ancak, eğitim eksikliği kişilerin bilgiye erişim, kullanım ve yorumlama becerilerini sınırlandırabileceğinden şeffaflığın etkinliğini azaltabileceği de unutulmamalıdır. Önemli olan husus herkesin bilgiye erişiminin eşit koşullarda sağlanması olarak belirtilmektedir.
- *Bilginin ilgili olması gerekir:* Bilginin ulaşılması istenilen konulara açıklık getirecek nitelikte olmasıdır. Ancak, sübjektif olması sebebiyle bilginin ilgili olma özelliğini taşıması kolay olmayacaktır. Çünkü farklı ilgi grupları farklı konulara odaklanmakta ve ihtiyaç duydukları bilgiler de farklı olmaktadır. Ayrıca, bilgideki yoğunluk gerek duyulan bilginin bütün içinden ayrıştırılmasını güçleştirebilmektedir.
- *Bilginin nitelikli ve güvenilir olması:* Bilginin güvenilir olmasını sağlayan temel özellikler açık ve anlaşılabilir olması, doğru zamanlı, eksiksiz ve süreklilik arz etmesi olarak ortaya konabilir. Ancak, bilginin niteliğine dair temel standartlar oluşturulmalı ve güvenilirliğin sağlanarak gerekli kontroller yapılmalıdır. Bilginin elde edilmesine dair işlevler ve yayılması uygun görülen bilginin yenilenmesindeki uygunluk, karşılaştırma olanağı verecek ve bilgi kullanıcılarının zaman içinde değişen verilerdeki değişimleri değerlendirmelerine de olanak sağlamaktadır.

Tutar'a göre (2004) bilginin genel özelliklerini şu şekilde sıralamamız mümkündür:

- *Doğruluk*: Belirli bir zaman içinde doğru bilginin, üretilen ya da işlenen toplam bilgiye oranıyla bulunur.
- *Zamanlılık*: Bir yöneticiye geç gelmiş bilginin, kalitesinin ve doğruluk derecesinin yüksek olmasının, karar vermede bir manası yoktur.
- *Tamlık veya bütünsellik*: Bilginin yöneticiye ihtiyaç duyduğu tüm verileri sağlaması gerekir.
- *Kısalık*: Bilginin eksiksizliği arzulanan bir özelliktir. Bürokratik sabotaja uğramamak için bilgi kısa olmalıdır. Aksi halde beklentileri boşa çıkarır.
- *Yerindelik ve İlgililik*: Bilginin gerekli olan yöneticiye ulaşabilme özelliğidir.

Bilgi ancak karar vericilerin amaçlarını karşıladığı sürece bir anlam taşıyacağından kişisel ve örgütsel karar vermede kullanılacak bilginin belirli niteliklere sahip olması gerekir. Bilginin değerini belirleyen faktörleri Tablo 1.4'de göstermek mümkündür;

Tablo 1.4: Bilginin Sahip Olması Gereken Nitelikler

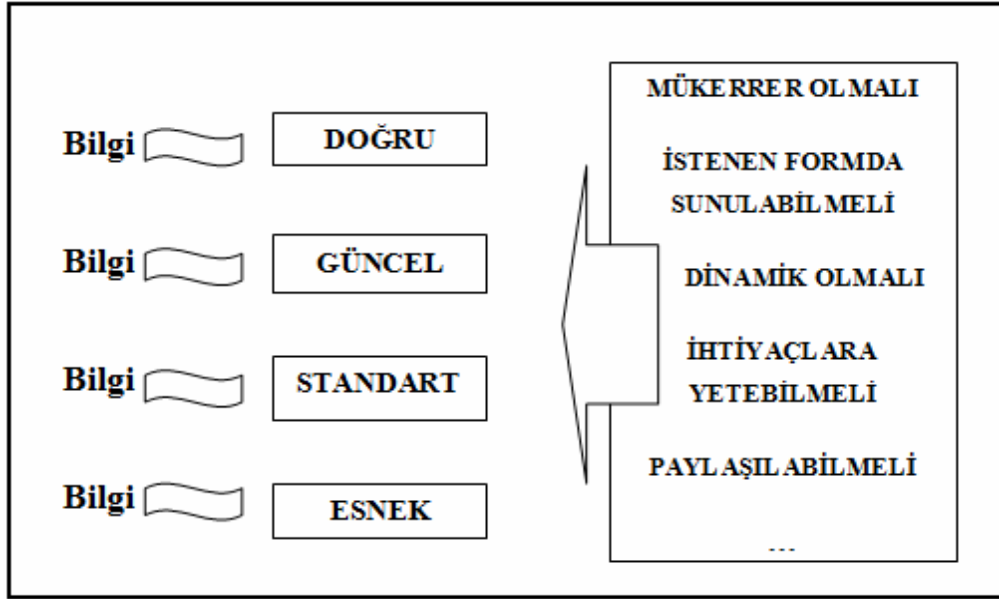
Nitelik	Açıklama
Doğruluk	Bilgi hatalardan arındırılmış olmalıdır. Bilginin gerektirdiği doğruluk derecesi, kararın amacına ve niteliğine göre farklılık gösterecektir. Bilginin doğruluk derecesi, karar vermek için sahip olunan zamana ve bilgiyi elde etmenin maliyetine bağlıdır.
Uygunluk	Bilgi, karar verilen konu veya konularla ilgili olmalıdır. Her yönetim kademesi ve fonksiyonel birim için gerekli bilginin kapsamı ve detayı farklılık gösterecektir.
Zamanlılık	Bilgi gerekli yer ve zamanda hazır olmalıdır. Bilgi doğru ve uygun olmasına rağmen zamanında gelmemişse bir anlamı yoktur. Zamanlılık, özellikle koşulların sürekli bir şekilde değişmesinden etkilenen kararların verilmesinde önemli olmaktadır.
Noksansızlık	Karar vericiye sunulan bilgi tam ve eksiksiz olmalıdır.
Denetlenebilirlik	Bilgi, bilginin doğruluğunu ve noksansızlığını belirlemeye uygun olmalıdır. Bilginin doğruluğu ve noksansızlığı, doğru olarak kabul edilen bilgi ile karşılaştırılarak belirlenebilir. Ancak bilginin doğruluğu genellikle bilginin orijinal kaynağına inilerek belirlenebilir.
Kısalık	Bilginin içeriği olabildiğince öz ve kısa olmalıdır. Bilginin kapsamı genişledikçe gereksiz ayrıntılardan dolayı karar vermek güçleşecektir.
Güncellik	Sunulan bilgi karar verilecek konudaki en son durumu yansıtmalıdır.
Ekonomiklik	Bilginin bir maliyeti vardır. Bu nedenle bilgi, üretilmesi beklenen değerden daha pahalı olmamalıdır.

Kaynak: M. Tekin; H.K. Güleş ve T. Burgess (2000), **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset, Konya, s.66.

Tablo 1.4’de belirtildiği şekilde bilginin sahip olması gereken nitelikler, doğruluk, uygunluk, zamanlılık, noksansızlık, denetlenebilirlik, kısalık-güncellik, ekonomik unsurlarından oluştuğu ve buna bağlı olarak gerekli açıklamaları ortaya konmaktadır.

Ayrıca bilgi doğru olmalı, güncel olmalı, standart olmalı, esnek olabilmeli, mükerrer olmamalı, istenilen formda bulunabilmeli, gereksinimlere yetişebilmeli ve paylaşılabilmelidir (Arbak, 1995: 74).

Şekil 1.1: Bilginin Özellikleri



Kaynak: Erdi, A ve Durduran, S., “Türkiye Coğrafi Bilgi Sistemi Çalışmalarında Kurumsal Politikalar ve Bir Öneri”, “**3.Coğrafi Bilgi Sistemleri Bilişim Günleri Bildirileri**”, İstanbul, Fatih Üniversitesi, 2003,.s.22.

Tüm bunlara ilave olarak, bilgi işletmenin gereksinimlerine cevap verecek biçimde doğruluk, zamanlılık, ilgililik, bütünlük, sıklık, zamanındalık, kapsam alanı, takdim edilme şekli (Özveren, 1997: 53) ve uygun maliyet gibi özellikleri taşıması gerekmektedir (Yozgat, 1998: 94).

Tecrübe, yerleşmiş gerçekler, karmaşıklık, yargı, sağduyu kuralları, sezgi, değerler ve inançlar bilginin diğer özelliklerini oluşturmaktadır. Tecrübe, zaman sonra gelişen ve birikmiş olan bilgidir. Davenport ve Prusak bu özellikleri şöyle açıklamaktadır; yerleşmiş gerçek, olması gerekli olanı tam anlamıyla bilmektir. Karmaşıklık, bilginin kendisine uymayanı hariçte tutacak kesin bir yapıya sahip olmamasıdır. Yargı, sadece yeni durumlar ve enformasyonlar hakkında bilinenlerin ışığında değil, yeni durumlara ve enformasyonlara cevap verecek yeni durumlar hakkında da karar verilmesidir. Sağduyu kuralları ve sezgi, daha önceki tecrübe, gözlem yapılan hata ve denemelerden ders alarak yeni durumlara karşı önceki problemlere uygun çözümler oluşturmaktır. Bilgi ile bütünleşmiş bir halde olan değerler ve inançlar,

bilgi sahibinin ne gördüğünü, neyi içselleştirdiğini ve gözlemlerinden ne gibi sonuçlar çıkardığını belirler (Davenport ve Prusak, 2001: 27).

1.3.1. Bilginin Önemi

Günümüzün artan rekabet koşulları çerçevesinde bilgi, organizasyonların sahip olduğu en değerli üretim faktörü haline gelmiştir. Organizasyonlara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bilginin yönetilmesi de son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan biridir (Uzun ve Durna, 2008: 33).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmekle beraber bilgi, organizasyonların başarısında anahtar rol oynamaya başlamıştır. Organizasyonlar açısından ele alındığında, geçmişten günümüze bilginin rolünde değişiklikler yaşanmıştır. Zamanımızda ise organizasyonlar açısından belirsizlik ve yaşanan hızlı değişim, bilgiyi en önemli araç ve nitelik haline getirmektedir (Koçel, 1998: 315).

Bilgi toplumunun oluşumuyla beraber organizasyonlar değişim sürecine girmişlerdir. Organizasyonların değişim süreci, verimlilik ve kalite artış çabaları ile başlamış, 1980'lerden beri müşterilere daha fazla değer sağlama felsefesine dönüşmüştür. Bilgi çağında sağlanan değerlerin sağlanmasında bilgi stratejik rol oynamaktadır. Bilgi; değişim sürecinde sürekli olarak yeniden tanımlanmak zorunda kalmış ve anlamı günün gerekliliklerine göre belirlenmiştir. 1950'lerde bilgi organizasyonlar için bürokratik bir zorunluluk iken, 1990'lara gelindiğinde rekabet avantajı sağlayacak stratejik bir kaynak olarak ortaya çıkmıştır (Atılğan, 2009: 204).

Örgütlerin en değerli varlığı iş görenlerin sahip olduğu bilgidir. Bu sebepten örgütler, yapısal sermayelerinin yanında insan sermayesine de odaklanarak, organizasyon bilgisinin dışında çalışanların bilgisini de geliştirmeye çalışmaktadırlar (Uzun ve Durna, 2008: 33).

Peter F. Drucker'a göre, yeni ekonomide bilgi, kişiler ve toplum açısından birincil kaynaktır. Bilgi bilançoda görülmediğinden iyi yönetilemediği zaman ziyan olur. Bilgi kurumun sahip olduğu aktifler arasında yer alır. Kurumun sahip olduğu aktifler somut ve soyut olarak iki grupta ele alınır. İkinci grup içinde kurumun sahip olduğu haklar, kurduğu ilişkiler ve bilgi birikimi vardır. Bilgi kurumunun mal varlıkları

arasında görülmesi, bilgiye yapılan yatırımın diğer aktiflere verilen önemle aynı ölçüde olması gerektiğinin bir göstergesidir. Bugün bilginin geçmişte olduğundan daha önemli olma sebepleri (Bayram, 1999: 72):

- *Küresel ekonomideki değişim,*
- *Ürün ve hizmetin bir noktada birleşmesi,*
- *Rekabet üstünlüğünün devam ettirilmesi,*
- *Bilgisayar networklarının gelişmesi gibi faktörlerdir.*

Drucker'a göre bilginin gittikçe önem kazanmasının temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Pazarlarda rekabetin artması ve inovasyon oranının yükselmesi, zamanımızda refah yaratan endüstrilerin büyük bir bölümünün bilgi yoğun olması, işletmelerin rekabet baskısıyla personel indirimine gitmesi nedeniyle biçimsel olmayan bilgi ile biçimsel metotların ikame ihtiyacının ortaya çıkması ve erken işten ayrılmaların bilgi kaybına yol açmasıdır şeklinde ifade edilebilir.

Küçük ve orta boy işletmelerin dış ülkelerden kaynak bulma imkânlarına kavuşmasıyla artan karmaşıklığın yönetilmesine gereksinim duyulması, stratejik yönlendirmelerdeki değişimlerin, özellikli bir alanda bilgi kaybıyla sonuçlanması, bilgi varlıkları ticaretin yapıldığı pazarlarda yeni gelişmelerin yaşanması (İnternet'in ortaya çıkışıyla elektronik ticaretin gelişmesi ve çeşitlenmesi), işletmelerin bilgi ekseninde rekabet etmesi ve işin büyük bir kısmının bilgiye dayalı olması ve ömür boyu öğrenme gereksiniminin kaçınılmaz olması diğer nedenler arasında sayılmaktadır (Drucker, 1993: 50).

İşletmeler açısından stratejik kararlar noktasında yarar taşıyan bilgi, üç özelliği sahip olması gereklidir: (Ülgen ve Mirze, 2013: 394). Bunlar;

- Bilgi, zamanında elde edilebilir ve kullanılması halinde işletme açısından yararlı olacaktır. Zamansız bilgi, kullanıcı için bir anlam ifade etmeyebilir ve yarar sağlamayabilir.
- Bilgi, hatasız, kullanıcı için anlam ifade eden, tam (gerektiği düzeyde) ve konu ile ilgili olmalıdır.

- Bilginin sunulması, onun anlamını kolaylaştıracak ve bilgi kullanıcıları için yarar sağlayacak şekilde olmalıdır. Böylelikle bilginin taşıdığı bu üç özelliğin bilginin işletmeler açısından bakıldığında istenilen zamanda, çeşitli düzenlemelerle istenilen bilgi haline getirilip gerekli bilgi haline dönüştürülmüş, gerekli düzeyde ve konuyla ilgili, bilgi kullanıcılarının anlayabileceği düzeye getirilerek kullanılması gerekmektedir.

1.4. BİLGİNİN ÇEŞİTLERİ (TÜRLERİ)

Bilgiyi belirli ölçütlere göre sınıflandırarak tanımlamak, bilgiyi daha iyi anlamayı sağlar. Bilimsel faaliyetlerde bilgiye yönelik çok çeşitli sınıfların yapıldığı görülmektedir. Literatürde bilginin değişik şekillerde sınıflandırılması yapılmaktadır. Ancak bu çalışmamız açısından bilginin en yaygın olarak kullanılan çeşitleri ele alınacaktır. Bilginin kullanım amacına göre mana kazanmasında bilginin ne tür bilgi olduğunu öncelikle belirlememiz gerekir.

Bu bağlamda bilgi çeşitleri başlığı adı altında bilgi türlerini; düzenleme ve kullanılma biçimlerine göre bilgi türleri (idealist bilgi- sistematik bilgi-pragmatik bilgi-otomatik bilgi), kaynağına göre bilgi türleri (açık bilgi-örtülü (kapalı) bilgi), rekabet üstünlüğü yaratan bilgiler (işaret bilgi, deneyimsel bilgi, girişimci bilgi, kurumsal bilgi), niteliklerine göre bilgi türleri (kişisel bilgi, yapısal bilgi, müşteri bilgisi) olarak ele alınarak açıklanmaya çalışılmaktadır.

1.4.1. Düzenleme ve Kullanılma Biçimlerine Göre Bilgi Türleri

Bilgi, kullanma, algılama ve organize etme şekline bağlı olarak değişir. Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi dört ana başlıkta sınıflandırılmaktadır. Bu başlıklar idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgidir (Barutçugil, 2002: 59).

1.4.1.1. İdealist Bilgi

Düzenleme ve kullanılma biçimlerine göre bilgi türlerinden ilki olan idealist bilgi; vizyon oluşturmaya, yön belirlemeye, amaç tespit etmeye, değer ve inançları yönlendirmeye ve karar vermeye katkı sağlayan bir bilgi türüdür (Kurgun, 2006: 278).

İdealist bilgi çoğu zaman farkında olunmadan varlığı ve etkinliği tanımlanmadan kullanılır. İşletmelerde idealist bilgi “*benchmarking*” ve kurum içi geliştirme çabalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilmektedir (Barutcugil, 2002: 61).

Başka bir ifade ile idealist bilginin kaynağı okuduklarımız, yaptıklarımız ve tartıştıklarımız olarak ifade etmek mümkündür. Örgüt seviyesi de bilgi edinmek üzere gerçekleştirdiğimiz bilgi okumaları, bilgi tartışmaları bu bilgi türü kapsamında içinde yer almaktadır. Hedefe yönelik sentezlerin yapıldığı süreçler idealist bilginin değerlendirildiği ortamlardır. Dikkat çeken nokta idealist bilginin çoğunlukla bilincinde olunmaması ve bunun varlığının ve etkilerinin tanımlanmadan kullanılmasıdır (Öztürk, 2005: 14).

İdealist bilgi, motivasyonu yönlendirmek ve referans noktalarını yeniden çerçeveleyecek şekilde bütünü algılamak yoluyla değerlendirilir. Yeni kuramlar üretirken idealist bilgi düşünce alternatifleri üretmeyi sağlar. Teknik olmayan stratejik düşünce bu düzlemdeki bilgi tarafından yönetilmektedir (Sarıkaya, 2011: 7).

1.4.1.2. Sistematik Bilgi

Sistematik bilgi, karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamamızı sağlayan sistematik bilgileri ifade etmektedir. Sistemlerin nasıl çalıştığı, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağı sistematik bilgi ile çözülür. Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bir bilgidir. Bu tür bilginin kaynağı genel olarak formel eğitim olmakla beraber, gözlemlerden üretilen senaryolar ve modeller de bu bilgiye kaynak oluşturmaktadır (Öztürk, 2005: 5).

Sistemlerin mekanizmaları, çalışma şekilleri ve fonksiyonları sistematik bilgi sayesinde anlaşılmakta, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağı da sistematik bilgi ile çözülebilmektedir. Sistematik bilgi, aynı zamanda yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bir bilgi türüdür (Yeniçeri ve İnce, 2005: 37).

Bu tür bilginin kaynağı genel olarak formel eğitim olmakla beraber gözlemlerimizden ürettiğimiz senaryolar ve modeller de bu bilgiye kaynak oluşturmaktadır. Sistematik bilgi bilinçli olarak sahip olduğumuz bir bilgi türü olup

kendi içinde bütün oluşturan alt sistemlerden meydana gelmektedir (Barutçugil, 2002: 61).

1.4.1.3. Pragmatik Bilgi

Kararların alınması sürecinde veya işlerin yerine getirilmesi sırasında sahip olunması gerekli olan temel bilgilerden oluşan bilgi türüdür. Pragmatik bilgi insanın bilincinde olduğu, eğitim ve talimatlar yoluyla elde edilen bilgi türünü kapsamaktadır. Bireylerin çalışma hayatında kendi yetki ve sorumluluk alanı içinde bilmesi gereken bilgiler pragmatik bilgiye yönelik verilebilecek en örnektir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 37).

Pragmatik bilgi işimizi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Büyük ölçüde know-how bilgisidir. Sorumluluk sahasına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi, pragmatik bilgiye bir örnektir. Bilinçli alınan kararlarda mantık yürütürken, güçlü ve güçsüz noktaların analizini yaparken değerlendirilen bilgi pragmatik bilgidir. Bu tür bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar ve el yordamıyla bulduklarımızdır (Barutçugil, 2002: 62).

Bilinçli alınan kararlarda mantık yürütülürken, güçlü ve güçsüz noktaların analizini yaparken pragmatik bilgiden yararlanılmaktadır. Bu bilginin kaynakları eğitim, verilen talimatlar ve el yordamı olmaktadır (Aslan, 2014: 16).

1.4.1.4. Otomatik Bilgi

Otomatik bilgi olarak ifade edilen bu bilgi türü, içselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirilen eylemler otomatik olarak sahip olunan bilginin sonucudur. Devamlılık arz eden davranışlar otomatik bilginin en tipik örnekleridir. Mevcut alışkanlıklarda, prosedürlerde ve verdiğimiz tepkilerde yerleşmiş olan otomatik bilginin çoğunlukla bilincinde değildir (Barutçugil, 2002: 60).

İnsanların düşünme, analiz etme ve değerlendirme yapmaksızın ortaya koyduğu faaliyetler otomatik bilgiye sahip olmaktan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda içselleştirilmiş olan ve rutin olarak insanların ortaya koyduğu davranışların kökeninde sahip olunan otomatik bilgiler yatmaktadır (Arıkboğa, 2003: 49).

Düzenlenme ve kullanma tarzına göre sınıflandırılan tüm bu bilgilerin, birey tarafından çeşitli bileşimlerde kullanılması söz konusu olmaktadır. Bu bilgilerin kullanılma oranları bireyin işine ve ilişkilerine dar ya da geniş açıdan bakması ile bağlantılı olmaktadır. Dar görüşlü bir insanda teknik bilgi yüksek olsa da diğer bilgi türleri çok daha düşük oranlarda bulunmaktadır. Bir sıralama yapıldığında, dar görüşlü bir bireyde en az bulunan idealist bilgidir, sonra sırasıyla sistematik, pragmatik ve otomatik bilgi türleri gelmektedir. Geniş bakış açılı bireylerde ise teknik bilgi göreceli olarak daha az da olsa dünyaya bakış açısını kapsayan diğer bilgi türleri daha ağırlıklı olarak bireyin bilgi dünyasını dengelemektedir (Barutçugil, 2002: 61-62).

1.4.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Yaşadığımız dünyada değişimin artan hızı, kritik bir faktör olan bilgi ve bilginin yönetimi üzerinde odaklanmayı zorunluluk kılmıştır. Enformasyondan farklı bir anlam ve içeriğe sahip olan, kaynağına göre bilgi türleri arasında yer bularak örtülü ve açık bilgi olarak nitelendirilen ve birbirini tamamlayan iki ayrı türle sınıflandırılan bilgiyi yönetme gerekliliği işletmelerin organizasyonların bilgi yönetim süreçlerine daha fazla önem verilmesini gerekli kılmaktadır (Kalkan ve Keskin, 2005: 198).

Bilgi, kaynağına göre incelendiğinde açık bilgi ve örtülü (kapalı) bilgi olmak üzere iki çeşide ayrılmaktadır. Bilgi yönetimi açısından bakıldığında bu iki temel bilgi biçimi arasında bir ayırım yapmak gerekmektedir (Mısırdalı, 2006: 7).

1.4.2.1. Açık Bilgi (Explicit Knowledge)

Açık bilgi, sistematik bir şekilde ifade edilen, ulaşılabilen ve aktarılabilen bilgi olarak tanımlanmaktadır. Açık bilgi; genel olarak veri tabanı, belge gibi veya başka bir şekilde kaydedilmektedir. Karar almaya yardımcı olmaya dönüştürülebilen ve uygulanana kadar da yararlı olmayan, gizli kalan bilgidir. Açık bilgi, çalışanların işten ayrılmayla azalmaz açık bilgi kayıtlıdır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 38).

Kullanıma hazır, belirli bir formattaki bilgidir; bilimsel formüller, ürün özellikleri, metin, grafik, resim, bilgisayar programı, diyagram, tablo, prosedür, vb.

şekillerde oluşabilir. Açık bilgi, doğruluğu genel kabul görmüş bilgi olarak, bilişim teknolojileri aracılığıyla rahatça paylaşılabilmektedir (Demirel, 2007: 232-238).

Kulaklı'ya göre (2002) açık bilgi ise; kullanıma hazır, belirli bir formattaki bilgidir; bilimsel formüller, ürün özellikleri, metin, grafik, resim, bilgisayar programı, diyagram, tablo, prosedür, vb. şekillerde oluşmaktadır. Açık bilgi işletmede ne derece yeterli düzeyde olursa, ürüne yansıyan, katılan bilgi de o derecede yeterli olup, rekabet üstünlüğü sağlar. Açık bilgi ayrıca belgelenebilen, arşivlenen ve kodlanan her türlü bilgiyi içermektedir (Kulaklı, 2005: 265).

Açık bilgi hazır bir biçimde tanımlanabilmekte, dile getirilebilmekte, elde edilebilmekte, paylaşılabilir ve üretilebilmektedir. Zengin bir biçimde yapılandırılabilceği gibi yapılandırılmamış da olabilmektedir (Koogel, 2002: 348).

Mısırdalı (2006) açık bilgiye yönelik ise; işletmeler açısından açık bilgi, veri tabanları ve deneyimler ve en iyi uygulamaların paylaşılmasında veya işletmelerin içsel ve dışsal diğer kaynaklarında yer almaktadır. Açık bilgi, bireylerde ve süreçlerde yer alan bilginin paylaşılarak, belirli bir zaman sonra işletmenin bilgi birikimini ve bu doğrultuda işletmenin algılama seviyesini arttırmasına fırsat tanımaktadır. İşletmelerde açık bilginin paylaşılmasında enformasyon teknolojilerinden ve belgelerden yararlanılabilmektedir. İş görenler gerektiği anda bu bilgilere ulaşabilmekte ve bu bilgileri kolaylıkla birbirlerine aktarabilmektedirler. Ayrıca açık bilgi, objektif, rasyonel ve teknik bilgilerle ilgilenmektedir. Bu bağlamda açık bilgilere örnek olarak, veri tabanları, örgüt şemaları, kullanım kılavuzları, prosedürler ve politikalar verilebilmektedir (Mısırdalı, 2006: 8).

Açık bilgi, herkes tarafından kolaylıkla erişilebilen ve genel olarak yazılı olan bilgi türüdür. Rakamlarla veya yazıyla ifade edilebilir. Açık bilgi, kapalı bilgiye göre daha kolay söylenebilen, iletilen ve bireyler/organizasyonlar arasında kolayca aktarılabilen bilgilerdir. Ayrıca formüller, ders kitapları, teknik belgeler ve kullanma kılavuzlarında yer alan bu çeşit bilgilerin işletme içerisinde herhangi bir birim ya da kişi tarafından kullanımı oldukça kolay olmaktadır (Türk, 2003: 97).

Bir organizasyon bilgi ekonomisinde güçlü olmak için hem örtük, hem de açık gereken bütün hammadde ve kaynaklara sahip olmak durumundadır. Burada önemli olan sahip olunanların kullanmaya uygun hale getirilmesi ve kurumsal kültürün

geliştirilmesidir. Bu süreç bilginin yönetiminde önemli ve kritik rol oynamaktadır (Barutçugil, 2002: 49).

1.4.2.2. Örtülü-Kapalı (Tacit) Bilgi

Örtülü (kapalı) bilgi zımni bilgi olarak da ifade edilmektedir. Bu bilgiyle işletmelerin insan kaynaklarında kalan tecrübe, entelektüel yaratıcılık ve öğrenmesi kast edilmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 38). Daha geniş anlamda düşünüldüğünde kişiye özgü olan idealler, değerler, tecrübeler ve eylemlerden oluşmaktadır. Kişiye özgüdür ve bazı durumlarda formüle edilerek, iletilmesi oldukça zor olmaktadır (Uçak, 2010: 178).

Celep ve Çetin örtülü bilgiyi “*insan hafızasında yer alan, ancak yapılandırılmış kayıt altına alınmış olmayan bilgi*” olarak tanımlamaktadır (Celep ve Çetin, 2003: 8).

Bilindiği gibi bilgi, deneyimler ve uğraş alanları kanalıyla insanların beyinlerinde gelişmektedir. Bilginin küçük bir bölümü elektronik biçimde ya da kağıda basılı şekildedir. Bu oran ne kadar olursa olsun yazıya dökülmesi kolay değildir, çünkü bilgi yapısal olarak örtüktür. Bu oranın ne kadarı kayıt altına alınabilirse zaman içinde kolaylıkla ulaşılabilir hale gelir. Daha sonra bu, açık bilgi niteliği kazanır ve insanlara ulaşabilmektedir. (Tiwana, 2003: 78).

Örtülü bilgi deneyimde, fikir ya da eylemde gömülü olan bilgidir. Örtülü bilginin tecrübeye dayalı ustalıkları, iş yapabilme kabiliyetlerini içeren kısmına teknik, akılda gerçekleşen işlem şemalarını ihtiva eden bölümüne bilişsel örtülü bilgi denilmektedir (Aydıntan, Göksel ve Bingöl, 2010: 5).

Başka bir ifadeyle örtülü bilgi; insanların farkında olduklarından daha fazlasını bilmeleri, yıllarca edindikleri geniş beceri ve yeteneklerini, enformasyon ve çalışma birikimlerini unutkanlık derecesine varacak düzeyde içselleştirmeleridir. Bu içselleştirmeden dolayı, kimi zaman bireyler kendi bilgi birikimlerinin farkında olamamakta ya da diğer bireylerin de bu bilgiye sahip olduklarını varsaymaktadır. Bu da bilginin bireyler tarafından kolaylıkla ifade edilememesine neden olmakta ve bilginin ele geçirilmesini, kodlanmasını, uyarlanmasını ve dağıtılmasını zorlaştırmaktadır. Bundan dolayıdır ki, örtülü bilgiler bireylerin belleğinde, davranışlarında ve

algılamalarında yerleşmiş durumdadırlar. Bundan dolayı bireylerin örtülü bilgileri paylaşabilmeleri kurdukları yüz yüze iletişimle mümkün olmaktadır (Bhatt, 2000).

Choi ve Lee (2003) kişinin örtülü bilgiyi ve kişisel deneyimi sadece sosyal etkileşim yoluyla kazanabileceğini belirtmiştir. Diğer taraftan örtülü bilgi faaliyetlerin, deneyimlerin, düşüncelerin içine derin olarak kök salmıştır ve özel bir durumu vardır. Bundan dolayı açık forma dönüştürülmesi, aktarılması ve paylaşılması zordur. Örtülü bilginin zihninde derin olarak yerleşik olduğu ve sahibinin büyüklüğünün tam olarak farkında olmadığı söylenebilir. Bununla beraber örtülü bilgi sahibinin davranışlarına karar verir. Örtülü bilgi beceriler veya pratik know-how yoluyla anlaşılabilir (Turgut, 2013: 26-27).

Örtük bilgi kişiseldir. Formüle edilmesi zor olan özel içerikli bir bilgidir. İnsanların beyininde depolanmakta ve örtülü unsur deneme yanılma yöntemiyle gelişmektedir. Bu bilgi türü daha karmaşık bir yapıda olmasına karşın işletme için daha değerlidir (Twina, 2003: 63).

Konunun daha somut bir nitelik kazanması açısından; *bilgi bir buzdağına benzetildiğinde “açık bilgi” buzdağının küçük bir bölümünü oluşturan görünen kısmı, “örtülü bilgi” ise buzdağının esas büyük bölümünü oluşturan ve suyun altında kalan görünmeyen kısmı olarak tasvir edilmektedir.* Bu durum Polanyi (1958) tarafından “*söyleyebildiğimizden daha fazlasını biliriz*” şeklinde ortaya konulmaktadır (Turgut ve Beğenirbaş, 2014: 149).

İşletmelerde açık ve örtülü bilgi arasında sürekli bir etkileşim vardır. Bu etkileşimler şu şekildedir (Turan, 2011: 24);

- *Örtülü bilgidan örtülü bilgiye dönüşüm:* Deneyim, gözlem, taklit ve uygulamalarla bilgilerin paylaşılması sürecidir. “Sosyalleşme” olarak ifade edilmektedir.
- *Örtülü bilgidan açık bilgiye dönüşüm:* Kavramlar, hipotezler, planlamalar veya modeller aracılığı ile örtülü bilginin açık bilgiye dönüşme sürecidir. “*Dışsallaştırma*” olarak ifade edilmektedir.
- *Açık bilgidan açık bilgiye dönüşüm:* Farklı açık bilgi yapılarının birleştirilmesi sürecidir. “*Birleştirme*” olarak ifade edilmektedir.

- *Açık bilgiden örtülü bilgiye dönüşüm:* Açık bilginin kapalı bilgiye dönüştürülmesi sürecidir. “İçselleştirme” olarak ifade edilmektedir. “Yaparak öğrenme” ile çok yakından ilgilidir.

Yukarıda açıklamalarda da ifade edildiği üzere örtülü bilgi, kişisel bağlama özgü, biçimlendirilmesi-ifade edilmesi ve iletilmesi güç bir bilgi türüdür. Açık bilgi ise resmi-biçimsel ve sistematik bir dilde ifade edilebilir olan bilgidir. Bu açıdan ele aldığımızda örtülü ve açık bilgi birbirini tamamlamaktadır ve insanların yaratıcı eylemlilik süreçlerinde birbiriyle etkileşim içindedirler. Bilgi oluşumu açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşimle gerçekleşmektedir. Bu etkileşim bilgi dönüşümü olarak ifade edilmektedir.

Tablo 1.5: Örtülü ve Açık Bilgi Arasındaki Dört Etkileşim

	Örtülü Bilgi'ye	Açık Bilgi'ye
Örtülü Bilgi'den	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma
Açık Bilgi'den	İçselleştirme	Birleştirme

Kaynak: Metin Koza, **Bilgi Yönetimi: Bilgiyi Doğru Kullanmak**, s.297

Usta-çırak ilişkilerindeki bilgi dönüşümleri ile deneme yanılma ve taklit yoluyla öğrenme sürecinde gerçekleşen dönüşümler sosyalleşmeye örnek olarak verilebilir. Dışsallaştırma örtülü bilginin mecazlar, benzetmeler, hipotezler ve modeller gibi formlarda ifadesine kavuşmasını ortaya koymaktadır (Koza, 2010: 297).

Birleştirme ise farklı formlardaki açık bilginin bir senteze ulaşmasını ifade eder. Eğitim çalışmalarında genel olarak bu tür dönüşüm rol almaktadır. Açık bilginin örtülü bilginin bir parçası haline gelmesini tanımlayan içselleştirme ise “yaparak öğrenme” ve benzeri faaliyetlerde gerçekleşmektedir (Koza, 2010: 298).

1.4.3. Rekabet Üstünlüğü Yaratan Bilgiler

İşletmelerde rekabet üstünlüğü yaratan bilgi türleri; işaret bilgi, deneyimsel bilgi, girişimci bilgi, kurumsal bilgi olmak üzere dört grupta ele alınmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlayan bilgileri aşağıdaki şekilde ortaya koymak mümkündür (Barca, 2002: 73).

1.4.3.1. İşaret Bilgi

Üretilen ve yayılan çoğu bilgi yoğun bilişsel bir içerik taşımakta ve dolayısıyla alıcıya yorumlanması gereken mesajlar sunmaktadır. Bu işaretleri yorumlayarak eyleme dönüştürmek ve bilgiyi işaretlere dönüştürerek yaymak bilgi ve bilgi yönetiminin önemli bir işlevini oluşturmaktadır (Özdemir, 2006: 20).

Bilgi yönetimi ulusal ve uluslararası çevrelerde (politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik, vs.) değişiklik işaretlerini hızla elde edip nedensellik yargıları geliştirmeli, Pazar güçlerinin (rakipler, müşteriler, ikame mal üreten sektörler, satıcılar, potansiyel yatırımcılar v.b nitelikte) davranışlarını gözlemleyerek haklarında varsayımlar geliştirilmeli ve rafine edilmelidir. (Yeniçeri ve İnce, 2005: 40).

1.4.3.2. Deneyimsel Bilgi

Bu bilgi türü diğer bilgi kategorilerinden farklı olarak, ancak yaparak, tekrarlanarak ortaya çıkacak bilgi türünü meydana getirir. Bu bilgi türünün elde edilmesi zaman, enerji ve kaynak gerektirdiği için kolay ve hızlı bir şekilde elde edilemez. Dolayısıyla pozitif fark yaratma ve onu sürdürme bağlamında önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi ekonomisinde deneyimsel bilgi daha belirli, daha kontrollü ve hızlı olarak üretilmektedir. (Yeniçeri ve İnce, 2005: 40).

1.4.3.3. Girişimci Bilgi

Bu bilgi türünü diğerlerinden ayıran en önemli özelliği girişimci, yenilikçi bireylerin pürüzsüz ticari akışı ve pazarın dengesini bir yaratıcı yıkılıkla değiştirmeleri ve ekonomik aktivitelerin sınırlarını genişletmelerinden gelmektedir. Girişimci kişiler enformasyona karşı tetikte dururlar. Girişimciler başkalarının henüz fark etmediği pazar

fırsatlarını ilk fark ederek ticarete girerler. Girişimcilerin bir rolü hangi mal ve hizmetlerin talep edildiğini ortaya çıkarmak bunları arz etmek için gerekli düzenlemelere gitmektir (Özdemir, 2006: 21).

Girişimcinin en temel özelliği pazarın ihtiyaç ve fırsatlarına yaratıcılık ve yenilik kazandırması ve bunu bir sistematik olarak uygulamasından ileri gelmektedir (Döm, 2008: 9). Bu açıdan girişimci mevcut pazardan direk bilgi sağlamamakta; henüz mevcut pazarda ticari ilişkiye konu olmamış mal hizmetleri, yenilikleri ticarete konu ederek mevcut üretim olanaklarına yenilerini ekleyerek genişleme ve büyüme sağlamaktadır. Bu bağlamda girişimciler ticari işletmenin sahipliğinden değil, yaptıkları yenilikler sayesinde bir kazanç elde etmektedirler.

Girişimcilerin bile kendilerinin bu bilgiyi nasıl yarattıklarını bildikleri ve kontrol ederek tekrar yaratabileceklerini söylemeleri olası olarak görülmemektedir. Girişimci bilgi bütünüyle bireylerin kafası içerisinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, girişimsel bilgi bireysel bir aktivitenin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır, onu taklit etmek olanaklı görülmemektedir. Girişimci bilgiyi belirli ve kontrollü bir biçimde üretmek olanaklı olmadığı için bu bilgiyi elde etmenin tek yolu girişimci-yaratıcı-yenilikçi fikirleri satın almakla sağlanmaktadır. (Yeniçeri ve İnce, 2005: 42).

1.4.3.4. Kurumsal Bilgi

Kurumsal bilgi yaratma, girişimci bilgiden farklı olarak rastlantı ve kişisel çabalardan, sezgi ve dehadan değil, sistematik araştırma ve geliştirme çabalarından kaynaklanmaktadır. Bireysel bilginin kurumsal bilgiye dönüşmesinde bireyler aktarıcı rolü oynamaktadır. Bireylerin bilgi üretmedeki hız ve kapasiteleri kurumsal bilgi düzeyini belirlemektedir. Ancak uzmanların belirttiği gibi, *“kuramların bilgi düzeyi kurum içerisinde yer alan bireylerin bilgi birikiminin bir sonucundan daha fazla değildir”* yargısına varmak yanlış olmaktadır (Akgül vd., 2006: 10-13).

Kurumsal bilgi üretimini hızlandırmanın bir yolu iş görenlerin meraklarını kamçulamak ve onları inovasyon yapmaya teşvik edecek bir kurumsal atmosfer veya daha kapsamlı bir ifade ile örgütsel kültür yaratmaktan geçmektedir. Henüz gelişmiş bir bilgi pazarının olmaması nedeniyle örgütlerin bilgiyi kendi içinde üretmesi zorunlu olmaktadır. Kurumsal bilgi örgütün süreçlerine, prosedürlerine, rutinlerine ve yapılarına

sinmiş durumda yer almaktadır. Böyle bir bilgi bir yerden başka bir yere bütün birey ve onların kabul edilmiş ortak iş görme patentleri ile beraber aktarılmadıkça transfer edilememektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 42).

Kuramsal bilgi artırımını iki seviyede ele almak uygun olmaktadır. Birinci düzeyde, alışıla gelen iş yapma yollarında iyileştirmeler gerçekleştirilmekte, ikinci düzeyde ise, eski iş yapma yol ve yöntemlerinin yerini yenileri almaktadır. Birincisi kurumsal paradigmanın içerisindeki bilgi değişimini ifade ederken ikincisi kurumsal paradigmanın kendisinin değişimini ifade etmektedir. Birinci tür bilgiler kurumsal iş yapma yol ve yöntemlerinde reformlara yol açarken ikinci tür bilgiler köklü değişimlere yol açmaktadır. Yine, birinci tür bilgi evrimci bir değişime yol açarken ikinci tür bilgiler devrimci bir değişimi zorunlu kılmaktadır. Kurumlar her iki tür bilgiyi üretmek için çaba harcamalıdır; birinci tür bilgi üretimi ile mevcut iş yapma yol ve yöntemlerinde mükemmelleştirme hedeflenirken, ikinci tür bilgi arayışıyla da mevcut iş yapma yol ve yöntemlerini sorgulamalı ve alternatifleri bulup geliştirmelidir (Argyris, 2001: 98).

1.4.4. Niteliklerine Göre Bilgi Türleri

Niteliklerine bilgi türleri bireysel bilgi, yapısal bilgi ve müşteri bilgisi olmak üzere üç kısımda sınıflandırılır. Bunlar sırasıyla;

1.4.4.1. Kişisel Bilgi

Kişisel ya da başka bir ifadeyle bireysel bilgi organizasyon içinde belli bir birimde yine belli bir kişiye ait olan bilgidir. Bu bilgi bireylerin bedensel becerileri ve zihinlerine yerleşmiş bilgilerinden oluşmaktadır. Bireysel bilgi, sorunların çözümünde ve özel durumlarda herkesin sahip olduğu ve kişiler tarafından bağımsız olarak kullanılan bilgidir. Bu yönüyle bireysel bilgi kişiye ait özelleştirilmiş bir değerler bütününden oluşmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008: 191).

Kişisel bilgi, insanın sahip olduğu bilginin değer ifade etmesi olarak ortaya konulmaktadır (Uçak, 2010: 719). Bu açıdan örgütlerde çalışan bireylerin sahip oldukları bilgileri, yetenekleri, yetkinlikleri gibi ve aynı zamanda niceleyici ve niteleyici

sonuçlar ortaya koyma başarıları kişisel bilgi ya da beşeri sermaye olarak değerlendirilmektedir.

Kişisel bilgi örgütlerde çalışan bireylerin kendilerine ait bilgiye dayalı unsurlardan olup, çoğu kez onunla beraber örgütten örgüte göç etme gibi bir özellik taşımaktadır (Arıkboğa, 2003: 47).

1.4.4.2.Yapısal Bilgi

Örgütlerde genel olarak bilgiye dayalı oturmuş bir sistemi tanımlar. Yani işletmelerde özümsemiş, içselleştirilmiş ve uygulanan süreçlerde kullanılan ve ürünler yanında hizmetlere yansıyan değer yapısal sermaye olarak tanımlanmaktadır. Çoğu kez tescilli yapılan markalar, patentlere ve unvanlara kadar ulaşan boyutta değerlendirilmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 43).

Örgüt tarafından içselleştirilen ve ürünlerin yatırıma dönüştürülmüş halini ifade etmektedir. Yapısal bilginin bir kısmı süreçlerde bir kısmı ise teknik bilgi ve patentlerde yer almaktadır (Kurgun, 2006: 279).

1.4.4.3. Müşteri Bilgisi

İşletmeden ürün ve hizmet taleplerini karşılamak için ilişki kurup, örgütle iletişim halinde olan birey olarak ifade edilen müşteriler, işletmeler için bir başka bilgi kaynağı olarak değerlendirilmektedir.

İşletmelerin müşterileri hakkındaki bilgisi olarak ifade edilmektedir (Uçak, 2010: 719). Müşterilerin sayısını, bağlılığını ve örgüt ile yaptığı işin yoğunluğunu gösteren bilgi türü olarak belirtilmektedir (Kurgun, 2006: 279-280).

Farklı bir kaynaktan ise müşteri bilgisine yönelik olarak ortaya konulan kavramsal ifade şöyle ifade edilmektedir; işletme ile sürekli çalışan müşterilerin büyüklüğü, sayıları, iş yapma sıklığı ve yoğunluğu müşteri bilgisi olarak değerlendirilmektedir (Barutçugil, 2002: 65).

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ PAYLAŞIMINI ARTIRMANIN YOLLARI VE BİLGİ PAYLAŞIMININ BAŞLICA İLKELERİ

2.1. BİLGİ PAYLAŞIMI TANIM VE KAPSAMI

Bilgi paylaşımı tanım ve kapsamı kuramsal temelleri başlığı altında aşağıdaki öncelikle bilgi paylaşım kavramına yer verilmekte olup, diğer kısımlarda da bilgi paylaşımını artırmanın yolları ve bilgi paylaşımının başlıca ilkeleri konularına yer verilmektedir.

2.1.1. Bilgi Paylaşımı Kavramı

Bilgi ve işletme araştırmaları içerisinde yer alan kavramlardan birisi olan bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminde bilginin aktarılması sürecinin bir boyutu olarak ele alınmaktadır (Karaaslan, vd., 2009: 142).

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında etkin olan en önemli faktörlerden biri bilgi paylaşımıdır. Kurumlarda bilginin yönlendirilmesi ve yönetilmesi hızlı bilgi paylaşımı, kolektif bilgi artışı, iş öğretme sürelerinin kısalması ve daha üretken bir işgücü oluşmasını sağlamaktadır (Turan, 2011: 25).

Paylaşım terimi bilgiye sahip olan kişinin kişisel bilgisini bilinçli bir şekilde başkaları tarafından kullanılabilecek şekilde sunmasını ifade eder. (Turgut, 2013: 31). Bilgi paylaşımı ise, en az iki kişinin gerçekleştirdiği bilgi alma ve vermeyi içeren günlük bir faaliyet olarak ifade edilmektedir. Bir diğer ifadeyle bilgi paylaşımı, birinin sahip olduğu bilgiyi diğerlerine yayma eylemidir olarak ifade edilebilmektedir. Bununla birlikte bilgi paylaşımı, bir kişi, grup veya örgütten diğerine bilginin dağıtılması veya yayılması faaliyetleri olarak ele alındığı ve buna göre bilgi paylaşımının bireylerin yanı sıra kurumları ve örgütleri de içerecek şekilde kapsamının genişlediği görülmektedir. (Şahin, 2009: 61).

Bilgi paylaşımı ile ilgili olarak literatürlerde bilgi entegrasyonu, bilgi transferi, bilgi akışı, bilgi yayımı şeklinde de nitelendirilmektedir. Bu çalışmada bilgi paylaşımı, bilgi bütünleşmesi olarak da ifade edilen bilginin bireyler, gruplar veya örgütler arasında kolayca erişimi, taşınması, aktarımının sağlanabilmesi için yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Nemli, 2007: 74).

Bilgi paylaşımının birçok anlamı vardır. Bilgi pek çok yolla paylaşılmaktadır. Bilgi; telefon, posta, e-mail, faks, bilgi ve bilgi teknolojileri araçları, memory ya da

depolanmış mahalli yerlere gidilerek paylaşılmaktadır. Bilgi paylaşımı zaman ve gayret gerektirmektedir. Bilgi paylaşımının amaçlarından biri de bilgiyi hemen paylaşmak, bilgiyi güncelleştirmek ve kabul edilebilir hale getirmektir (Back ve Moreau, 2001: Aktaran, Yeniçeri ve İnce, 2005: 124).

Bilgi organizasyonlarında sağlanacak güvene dayalı bir iş ortamında iletişim ve bilgi paylaşım teknolojileri (Barutçugil, 2002: 117) ;

- Daha fazla güven oluşturmaktadır.
- İletişim kanallarını açmaktadır.
- Organizasyonel öğrenmeyi artırmaktadır.
- Bilginin paylaşımını cesaretlendirmektedir.

Böylelikle birbirini izleyen ve destekleyen gelişme döngüleri yaratılmış olmaktadır.

Bilgi paylaşımını daha iyi anlayabilmek için önce “*paylaşım*” kelimesini daha detaylı bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Burada paylaşmak kelimesinin çeşitli anlamları vardır. Bunlardan biri cömertlik davranışı olarak kendimizden bir parçanın başkasına verilmesidir. Bir diğer ifade de ise, paylaşılmış inanç sisteminde bir şeyleri ortak sahiplenmek anlamına gelmektedir. Eğer bir kişi bilgisini paylaşırsa kendinden bir bilgiyi başkasına verecekmiş gibi bir başkası ile bu bilgiyi ortak olarak kullanacağı anlamına gelmektedir. Bu da bilginin içinde olduğu örgütün her noktasında oluşmaktadır (Nemli, 2007: 75).

Bilgi paylaşımı hem iletişimle hem de enformasyonun dağılımı ile ilgilidir. Çünkü bilgi karmaşık ve bağlantılı bir özelliğe sahiptir. Bilgi, bir organizasyon içinde uygun şartlar sağlandıkça serbestçe taşınabilmektedir. Bilgi paylaşımı, en az iki taraf arasında bir ilişkiyi belirtmektedir. Bir taraf bilgiye sahipken diğer tarafta bu bilgiyi elde eden olarak belirtilmektedir (Ipe, Aktaran, Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222).

İşletmelerde bilgi kaynaklarının var olmasından ziyade bilginin paylaşılması daha önem arz etmektedir. Bilgi paylaşıldıkça değer kazanmaktadır. (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222). Bu açıdan ele alındığında bugün örgütleri kendi bireyleri arasındaki bilgi paylaşımına olan desteği arttırmanın önemini daha fazla

anlaşılmaktadırlar. Yöneticiler ve iş görenler bilgi paylaşımı stratejilerine yönelik yeni yaklaşımları sürekli olarak test etmekte ve denemektedirler (Huysman, 2002: 9).

Bilginin var olması kuşkusuz örgüt içinde bu bilginin en verimli şekilde paylaşılması anlamını her zaman taşımamaktadır. Örgütlerde teknolojik altyapı kadar örgüt yapısı ve üst yönetimin aldığı kararlar gibi daha beşeri faktörlerde bilgi paylaşımı konusunda belirleyici olmaktadır. (Dervişoğlu, 2004: 54).

İşletmelerin devamlılığı için hangi bilginin, nasıl, niçin, ne zaman ve ne kadar paylaşılacağı son derece önemlidir. Bilgiye sahip olmanın çok ayrıcalıklı bir güce sahip olma anlamı taşıması sebebiyle paylaşımının da bu gücün yitirilmesi veya arttırılmasına sebep olacağı söylenmektedir. Bu çerçevede bilgi paylaşımı konusunda öne çıkan konular bilgi paylaşımının ne olduğu ve bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin neler olduğu konuları önem kazanmaktadır (Köseoğlu ve diğerleri, 2011: 220).

2.1.2. Bilgi Paylaşımının Temel İlkeleri

Bilgi paylaşımı, bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte transfer edilmesi veya yayılması faaliyeti olarak ifade edilmektedir. Bu tanım geniş bir şekilde hem örtülü hem de açık bilginin paylaşılmasını kapsamaktadır. Bu yüzden, bilgi paylaşımı karmaşık bir yapıdadır. Yoğun bir rekabet ortamında değerli bir varlık olan bilgi ara sıra ve rastgele paylaşılmamakta ve bilgiye sahip olanların bu bilgilerini kimle ve ne zaman paylaşacakları çok önem taşımaktadır. Bilgi, örgütte bilgiyi kullananlara aktif bir şekilde dağıtılmalıdır. Çünkü bilginin dönüş hızı işletmelerin rekabeti için artan oranda kritik hale gelmektedir (Yazıcı, 2001: 94).

İletişim ve bilgi paylaşım teknolojisi, yalnızca korkuya dayalı olmaktan çok güvene dayalı olan iş kültürlerinde işe yaramaktadır. İnsanların birlikte çalışma isteğinin derecesi ile organizasyonda o dönemde var olan güvenin derecesi arasında doğrudan ilişki bulunmayabilmektedir (Barutçugil, 2002: 213).

Bilgi paylaşımı sürecinin temelinde yer alan ve dikkat edilmesi gereken konular, bilgi paylaşımının temel ilkeleri olarak ele alınmaktadır. Bilgi organizasyonlarında sağlanacak güvene dayalı bir iş ortamında iletişim ve bilgi paylaşım teknolojileri daha fazla güven oluşturmakta, iletişim kanallarını açmakta,

örgütsel öğrenmeyi arttırmakta ve bilgi paylaşımını cesaretlendirmektedir. Böylelikle birbirini izleyen ve destekleyen gelişme döngüleri yaratılmış olmaktadır. Bu döngülerde ancak bilgi paylaşımı ilkeleri ile gerçekleştirilmektedir. Bu ilkeler (Öztürk, 2005: 91):

- *Bilgi ve iletişim teknolojileri*; açık veya gizli bilgilerin iletiminde ve ulaşımında örgüt üyelerine büyük kolaylıklar sağlayan önemli araçlardır (Zaim, 2005: 208). Bilgi paylaşımı için özellikle, sosyal iletişim altyapısı ile teknolojik iletişim altyapısının örgüt çalışma şekline uygun şekilde kurulması ve bunların paylaşımcılar tarafından en etkin bir şekilde kullanılması önem arz etmektedir.
- Bilgi uygulamalarını etkin olarak kazanacak, paylaşacak ve uygulayacak bir örgütsel yapının kurulması ve uygun süreçlerin oluşturulması gerekmektedir.
- Öğrenmeyi ve öğrenilenlerin uygulanmasını kolaylaştırıp destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Örgüt içinde örgüt dışında etkili iletişim sağlamak için elden gelen tüm imkânların kullanılarak, örgüt için gerekli olan olanaklarının sağlanması,
- Bilgi iş görenlerine, paylaşım noktasında vizyon kazandırılmalı,
- İş görenlere yaptıkları işler konusunda inisiyatif kullanabilme hakkının tanınması,
- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortamın yaratılması önem kazanmaktadır,
- Bilgi paylaşımı, bir yandan örgüt içerisinde bireyler, gruplar, bölümler veya birimler tarafından üretilen bilginin iletilmesi sürecini kapsarken, diğer yandan örgütün veya örgüt üyelerinin müşteriler, örgütsel uzmanlar veya grubun dışında yer alan diğer kişiler gibi dış çevre ile ilişkisinden doğan bilgi alış-verişini de içermektedir. Dolayısıyla bilgi paylaşımı örgüt içinde farklı seviyelerde gerçekleşebileceği gibi, şartlara göre dışsal bilgi paylaşımı da olası şekilde gerçekleşmektedir. (Şahin, 2009: 63-64).
- Yöneticilerin, iş görenlerine yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirilmesi,
- Bilgiyi yakalamayı ve paylaşmayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirip, kutlanması ve ödüllendirilmesi,

- Bilgi paylaşımı aynı zamanda, bireysel ve örgütsel öğrenmeye büyük katkı sağlar. Özellikle kişilerde gönüllülük ilkesi, bilginin dağıtılmasına yol açar ve bilgi paylaşım süreci, örgütte yer alan diğer bireylerin bilgiyi edinmesi ile sonuçlanır. Bu nedenle bireyler arasındaki bilgi paylaşımı, bireysel öğrenmeye ve buna bağlı olarak örgütsel öğrenmeye katkı sağlar. Bu açıdan bakıldığında, bireysel öğrenme çalışan gelişimi sağlaması nedeniyle aynı zamanda sinerjik bir etkide kazandıracaktır (Ipe, Aktaran, Şahin, a.g.m., 64).
- Teknolojiye değil insanlara odaklanmalıdır, olumlu bir duygusal ortam oluşturulmalıdır.
- Düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayırma, gerekli görüldüğü durumlarda yönetimle bir araya gelinerek yeni düşüncelerin, bilgi alışverişinin sağlandığı işletme toplantıları düzenlenmeli,
- Holste'ye göre (2003) ise; bilgi paylaşımında, gönüllülük ile bireylerin bildiklerini paylaşma ve öğrendiklerini kullanma kapasitesi anahtar öğelerdir. Bilgi paylaşımında, taraflar arasında bir zorlama olmadan, bireylerin kendi aralarındaki uzlaşma ile bilginin değişimi söz konusudur. Buna göre, bilgi paylaşımı süreci bireylerin kendiliğinden aktif olarak katılımı ve kapasitelerini tanımaları ile ifade edebilmeleri sonucunda başarıya ulaşabilmektedir (Şahin, 2009: 64).
- Bilgi paylaşımı için, güvene dayalı ilişkiler ve güven ortamı önemli kazanmaktadır. Bununla birlikte, örgüt içinde bilgi paylaşım kültürünün oluşturulması örgüt üyelerini bilgi paylaşımına yönlendirmekte ve cesaretlendirmektedir (Celep, Çetin, a.g.e., s.98).

2.1.3. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

Bilgi özü itibariyle gücü barındırdığı için bilhassa geleneksel anlayışa sahip örgütlerde yönetimler sahip olunan bilgi gücünü paylaşmayı zaafa uğrayacakları düşüncesiyle kabul etmemektedirler. Organizasyonlarda paylaşılan bilginin önemsiz gibi algılanan durumlarda oldukça önemli, önemlileri ise niteliksiz kılacağı anlayışı yaygındı. Hâlbuki bilgi paylaşıldıkça gelişmekte, artmakta ve yepyeni bir özellik

kazanmaktadır. Paylaşılan bilgiler değer azaltmaz, aksine değer artışına neden olmaktadır. Örgütlerde; kültür açısından bilgi paylaşımı daha çok güvene dayalı bir anlayışa sahip oldukça çalışanlar da bilgi paylaşımı konusunda daha çok istekli olmaktadır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 125).

Örgütün içindeki bir takım yapılar bireylerin, “bilgi güçtür” davranışını öne çıkartarak kendi yükselme amaçlarını sağlamakta ve bu da bilgi paylaşımını engellemektedir. Aslında örgüttekilerin bilgi bankası olan kişisel bilgisayarlar kapalı tutuldukça ve bilgiye erişimi kısıtlandıkça organizasyonların gelişimi engellenmekte, paylaşımcı bir kültürün oluşmasının önüne set çekilmektedir. Bu yüzden bazı paylaşımı teşvik edecek stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Genel olarak bilgi yönetimi önündeki bariyerler iki davranış boyutu altında toplanmaktadır (Nemli, 2007: 77);

- *“Bilgi Oldukça Güçtür” Davranışı:* Bu davranış biçimi örgütlerde iş görenlere güven ve politik bir nüfuz sağlamaktadır. Bazı örgütler yapısal olarak böyle özellikler göstermektedir. Hatta bazı örgütler böylesine davranışları desteklemekte ve bu noktada örgütsel imkânları artırmaktadır. Lakin tüm bunlara karşı kötü bir sonuç olarak kişiler kendi kişisel bilgilerini saklamakta ve paylaşmamakta ya da yenisini öğrenmekten çekinmektedirler.
- *“Bilgiyi Paylaşmak Benim İşim Değil” Davranışı:* Çalışanlar bilgi yönetimini kendi üstlerine yıkılan ek bir iş gibi görmektedirler. Bireyler sadece görevlerini yapmaları için ücret ödendiğini ve zaman alıcı diğer işler için para ödenmediğini düşünmektedirler. Bu davranış bilgi biçimi sistemlerinin yetersiz olmasından dolayı ya da bu sistemlerin kullanıcı dostu olmamasından dolayı pekişmektedir. Fakat, işlerin nasıl yapılandırıldığı, ödül sistemlerinin nasıl uygulandığı konusundaki gayretler paylaşma kültürünün oluşturulmasına önayak olabilmektedir.

Örgütlerde olan bilgi yönetimi sistemini yavaşlatıcı davranışlar, yöneticiler ve çalışanlar tarafından belirlenmeli ve iletişim sayesinde giderilmelidir. Bu, iş görenlerin örgüt kültüründe bir değişim gerektiğine ve örgütün kendi değerlerine değer katacağına inanmalarını sağlayacaktır ve böylesi bir davranış tekrarlamayacaklardır.

Bireylerin bilgilerini paylaşmak yerine kendilerine saklamalarının, ya da paylaşma davranışında bulunmamalarının birçok nedeni vardır (Altındış ve Ağca, 2011:

48). Bilgi paylaşımını etkileyen bu faktörler alt başlıklar halinde şu şekilde açıklanmaktadır.

2.1.3.1. Örgüt Kültürü

Bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin başında örgüt kültürü yer almaktadır. Örgüt kültürü bireylerin bilgi paylaşımını destekleyen ve çalışanların bilgi davranışına gönüllü ve istekli bir şekilde davranmasını etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak ele alınmaktadır.

Bilimsel yazınsalları incelediğimizde kültür kavramı yönelik birçok tanımın yapıldığı görülmektedir. Bu açıdan ele aldığımızda en genel anlamıyla kültür; bir toplumda, grup ya da işletmede paylaşılan tutum, davranış, alışkanlıklar, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan kültür, gerek toplumların gerekse grupların benzer davranışlar geliştirmesine neden olmaktadır. Böylelikle kültür aynı topluma veya gruba üye olan bireyler arasında ilişki kurulmasını sağlamaktadır (Mısırdalı, 2005: 40). Eğer insanlar ortak bir kültüre sahip değillerse ve ortak bir dil konuşmuyorlarsa, bilgilerini paylaşmamaktadırlar (Demirel, 2007: 228).

Örgüt kültürü kişilerin hal ve hareketlerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileyen, bireylerin bakış açılarını etkileyen bir olgudur. Örgütsel kültürü bireylerin bilgi paylaşım davranışını etkilemekte ve şekillendirmektedir. Farklı seviyedeki bilgiler arasındaki ilişkiyi kontrol etmekte (örgütsel, grupsal ya da bireysel) ve sosyal etkileşim ortamı sağlamaktadır (Göç, 2012: 53).

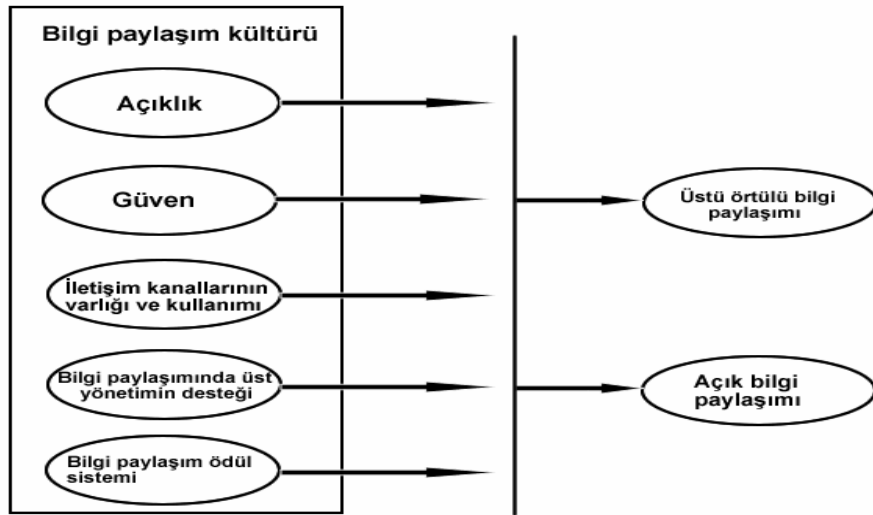
Organizasyonlar açısından örgüt kültürü; davranışları, tutumları ve değerleri ifade etmektedir. Organizasyonlar çalışanlar tarafından oluşturulan ve belli bir değerler toplamı olarak ifade edilen sosyal bir oluşumdur. Her bir organizasyonun oluşumu ve örgüt kültürü birbirinden farklı niteliktedir. Bu açıdan örgüt kültürü, organizasyonda bulunan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini nasıl ve ne şekilde kurmaları gerektiği hususunda onlara bilgiler veren ipuçları olarak ele alınmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, organizasyonun teknik ve beşeri yapısını ortak paydada bir araya getirip çalışma düzenini ortaya koyan bir süreç olarak görülmektedir. Bu yönüyle örgüt kültürü,

çalışanlara çalışma düzenine ait bir takım yollar gösteren ve çalışanların davranışlarını anlamlı bir seviyede etki eden yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirel, 2007: 276).

İşletmelerde bilgi paylaşımı örgüt kültürüyle sıkı sıkıya ilişkisi bulunmaktadır. Bu sebeplerde bir işletmenin bilgi yönetime olan bağlılığı ne derece sağlam olursa olsun örgüt kültürünün etkilerinin bilgi paylaşımı noktasında güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü bilginin organizasyon açısından uygun bir bilgi niteliği taşıyıp taşımadığı veya örgüt açısından önemli olup olmadığı konusunda ilgilere yardımcı olmaktadır. Ve en önemlisi örgüt içinde bilginin seviyelerinin belirlenmesi ve hangi tür bilginin hangi çalışanlar ve bölümler tarafından kullanılması gerektiğinin bir çerçevesini çizmektedir (Sarıkaya, 2011: 30).

Bilgi paylaşım kültürünün yapısında bulunması gereken temel özelliklerden bazıları; açıklık, güven, farklı iletişim kanallarının mevcut varlığı ve örgütlerde kullanımı, bilgi paylaşımı için üst yönetimden gelen destek ve örgütte kendine yer edinmiş bir ödül sistemidir şeklinde ifade edilmektedir (Celep ve Çetin, 2003: 98).

Şekil 2.1: Bilgi Paylaşım Kültür Modeli



Kaynak: Cevat Celep ve Buket Çetin, **Bilgi Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Eylül 2003, s.98.

Örgüt kültürünün bilgi paylaşımını teşvik edici ve destekleyici bir yapıya sahip olması, iş görenlerin örgütsel adalet algılarındaki sapmaları ortadan kaldırarak örgütsel adalet sistemine duyulan güveni artırmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2011: 104). Bu sayede bireyler örgüt kültürünün sağladığı bu güven ortamında bilgileri paylaşma davranışı göstermekte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere çalışmalarıyla ilgili olarak istenilen bilgilerin paylaşılması konusunda davranışta bulunacaklardır.

2.1.3.2. Motivasyon ve Ödüllendirme Sistemi

Motivasyon, bireylerin bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle davranmaları olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, motivasyon bireylerin bilgi paylaşımında gönüllü davranmasında bir araç olarak kullanılmaktadır. Bireyleri belirli bir amaç için harekete geçiren güç, motivasyon olarak belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle davranmaları olarak tanımlanabilir. Buna göre, motivasyon bireylerin bilgi paylaşımında gönüllü davranmasında bir araç olarak kullanılmaktadır (Mısırdalı, 2006: 52).

İşletmeler açısından bakıldığında motivasyon, örgüt üyelerinin iş görmeye başlamalarını, çalışmaya devam etmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin ya da mekanizmanın tümü anlamını taşımaktadır. Motivasyonun amacı olan motive etmek, insanları, belirli bir yöne doğru sürekli bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak ifade edilmektedir (Aslan, 2014: 28).

Örgütsel düzeyde gerçekleştirilmesi ne kadar zor olsa da bilgi paylaşımı ve bilgi yönetiminde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan örgütler çalışanları nasıl motive edeceklerini iyi bilmek ve motivasyonlarını sürekli yükseltmek için çaba göstermelidirler. Stenmark (2001)'e göre güçlü çalışan motivasyonuna sahip olmayan çalışanların bilgiyi paylaşma ihtimalleri oldukça düşük olmaktadır (Göç, 2012: 51).

İşletmede iş görenlerin bilgi paylaşmaya motive edilmesinde bilgi istemenin utanılacak bir şey, bilgiyi aktarmanın da bir lüks ve angarya olmadığının açıkça belirtilmesinde yarar vardır. Bu bakımdan organizasyonun resmi çalışma hedeflerine açık ve net kriterler belirlenirken bilgi paylaşımı ve transferi ile ilgili maddeler ilave edilmelidir. Buna bağlı olarak bilgi paylaşmaya yönelik her türlü çaba, primler ve çeşitli

ikramiyeler, parasal destek ile teşvik edilmesi gerekmektedir. Buna ilave olarak ise sözlü ödüller ve teşekkür plaketleri gibi parasal olmayan teşviklerde mutlaka kullanılmalıdır (Zaim, 2005: 225).

Ücret ve ödüllendirme sistemi, işletmelerde işgörenlerin bilgi paylaşımı konusunda teşvik edici unsur niteliği taşıdığı, bilgi ve bilgi paylaşımının işletmelerde ekip halinde çalışan iş görenler tarafından geliştirilip artırılması bakımından en önemli unsur olduğu görülmektedir (Acar, 2007: 3). Ancak işletmelerde ücret sistemi adil, eşit ve dış piyasa şartlarıyla uyumlu olması da en az ücret ve ödül sistemi kadar önem taşımaktadır. İşletmelerde iş görenlere sağlanan ücret ve ödüllendirme sisteminin yeterli düzeyde olmaması çalışanlarda iş tatminsizliği oluşturacak, böylesi bir durum karşısında da iş görenler bilgi paylaşımından kaçınacaklar ya da alternatif işlerin varlığına göre işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir. Yapılan faaliyetlerde, işgörenlere sağlanan ücret ve destekleyici ödül sistemlerinin, iş görenlerin duygusal bağlılığını arttırdığı ve çalışanlarda bilgi paylaşım davranışını artırdığı tespit edilmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 191).

İşletmelerde çalışanlar başarılı bir iş sonunda elde ettiği maddi ve maddi olmayan teşvikler ile motive olmaktadır. Bu faaliyette, ödüllendirme uygulaması maddi olmayan teşvik ve kazanımları, ücret uygulamaları ise maddi teşvik/kazançları temsil edecek şekilde kullanılmaktadır (Ritu, Thomas, 1999: 27).

İşletmelerde bilgi paylaşımı yaygınlaştırmak amacıyla ödüllendirme sisteminden yararlanılmaktadır. Bilgi paylaşımını artırmayı sağlayan en önemli faktörlerden birisi de kuşkusuz ödüllendirme sistemidir. Örgütsel anlamda bilgi paylaşım davranışının gerçekleşmesi ve geliştirilmesi noktasında çalışma performansı ölçümü kullanılmaktadır (Sarıkaya, 2011: 25).

Örgütlerde bilgi paylaşımının artırılması ve çalışanların bu noktada davranış göstermesi için öncelikle bu davranışın ne ölçüde gerçekleştirildiğinin gözlenmesi ve ölçülmesinde ne tür güçlüklerin ortaya çıkabileceği belirlenmelidir. Örgütsel düzeyde bu güçlerin neler olduğu belirlenerek buna uygun bir şekilde örgütsel ödüllendirme sistemi geliştirilmektedir. Geliştirilen bu ödüllendirme sisteminin, organizasyonun hem dikey hem de yatay bütün basamaklarında ki iş gören ve yöneticilere uygun olarak

belirlenmelidir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken hususlardan en önemlisi bireysel ödüllendirme şekli olarak ifade edilebilir.

İşletmelerde ne şekilde hangi ölçek mevcut olursa olsun, her ne kadar güçlü bir yönetim yapısı ve işgörme biçimi sergilenirse sergilensin, bir kuruluşun ve ekibin büyümesi çalışanlarının gelişimine bağlı olmaktadır. İşgörenler açısından bakıldığında ise örgütlerde çalışan insanların yeni şeyler öğrenme, mücadele etme, işi ile ilgili olarak bireysel haz duyma ve elde ettikleri başarılarından dolayı tanınma ve ödüllendirilmeye uygun bir ortamın yaratılması çok önem kazanmaktadır (Huling, 2000: 31).

Konuyu daha somut nitelik kazandırmak amacıyla örnek olarak ekip içindeki bireysel bilgi paylaşım davranışını gerçekleştiren kişilerin övülmesi sağlanabilmektedir. Bu sayede, bilgi paylaşım davranışının artması sağlanabilmektedir (Demirel, 2007: 265).

Tablo 2.1: Organizasyonlarda Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli

Ödüllendirme Türleri	Bilgi paylaşımı davranışlarının ödüllendirilmesi	Performansın Ödüllendirilmesi	Avantaj	Dezavantajlar
Kolektif Ödüller	Grup organizasyon ve gruplar arası bilgi paylaşımının ödüllendirilmesi	Organizasyonel veya ekip performansının ödüllendirilmesi	Örgütsel sahiplenme ve bağlılık, Birimler arası, birey-grup arası ve birey-birey arası bilgi paylaşımının artması	Bedavacılık veya Sosyal kaytarma
Bireysel Ödüller	Üst yönetime ve Organizasyonel veri bankalarına yapılan önerilerin ödüllendirilmesi	Yaratıcı fikirlerin ve buluşların, bireysel beceri ve yeteneklerin ödüllendirilmesi	Bireysel öğrenme ve bilgi üretmenin artması Bilgi çalışanlarının örgüte kazanılması	Ekip ruhunu ve performansını düşürme Bireyler arası yıkıcı

Kaynak: ÖZLER, Hayrettin, ÖZLER, E. Derya, GÜMÜŞTEKİN, Gülten (2006), “Örgütlerde Etkileşim Mekanizmaları Kapsamında Bilgi Paylaşımı ve Ödüllendirme İlişkisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8/2, s.137-151.

Tablo 2.1’de gösterildiği şekilde var olan literatürden elde edildiği üzere gerekli bilgiler elde edilerek hazırlanmış, ödüllendirme türleri ve ödüllendirme ölçütlerini karşılaştıran bir matris modeli olup, kolektif ve bireysel düzeyde ödüllerin muhtemel avantaj ve dezavantajlarını ortaya koyulmaktadır. Gerek ödüllendirme türleri, gerekse ölçütleri örgütten örgüte farklılıklar göstermekte ve oldukça çeşitlilik arz edebilmektedir.

Bilgi paylaşımı sadece örgütler içinde gerçekleşmez, aynı zamanda dış müşterilerle de gerçekleşmektedir. Özellikle hizmet yoğunluklu örgütlerde (eğitim, sigortacılık, sağlık, danışmanlık v.b nitelikte) bilgi paylaşımı doğrudan müşteriyle

karşılıklı gerçekleşmektedir. Hizmet işletmelerinde müşteri beklentilerinin istenilen zamanda ve istenilen şekilde karşılanması için müşteri talepleri ile eş zamanlı bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. Hizmet işletme çalışanları bilgileri müşterileri tatmin edebilmek için müşteriye karşı açık ve güven verici bir davranış sergilemelidirler. Bu durumda çalışanların müşterilerle bilgi paylaşımlarını geliştirmek için performansa odaklı bir ödüllendirme sistemi uygulanmalıdır. Uygulanacak bu ödül sisteminden müşterilerin bilgisi olmaması oldukça fayda sağlayacaktır. Çünkü özellikle müşteri ödüle dayalı bir bilgi paylaşıldığını fark ederse kuşkuya düşebilmektedir. Böylece, müşteri bilgi paylaşımını işin gereği olduğuna gönülden inanmalı ve çalışan da bilgi paylaşımı için müşteriden ek bir istekte bulunmamalıdır (Sarıkaya, 2011: 26).

İşletmelerde bilgi paylaşımında önemli bir motivasyon niteliği sağlayan ödüllendirme sistemleri çeşitli şekilde olabilmektedir. Örneğin ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi bir iş olanağı sunma, mevcut statüyü değiştirme, övme vs gibi ödüllerin hepsi bilgi paylaşımı noktasında bir güç kaynağı olarak bireyleri davranışa yönlendirmektedir (Koçel, 2011: 557).

2.1.3.3. Örgütsel İletişim

İletişim bireyler arasında ilişki kurmanın ön şartını oluşturmaktadır. Buna göre, kişiler arasında iletişim olmadığı takdirde bireylerin birbirlerini anlamaları mümkün olmamaktadır. Genel olarak iletişim, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreci ifade etmektedir. İnsanlar, başkalarıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek için iletişim kurmaktadırlar. Kısacası iletişim karşılıklı anlaşmayı ve paylaşmayı sağlayarak, insanlar arasında bağ kurmakta ve bu özelliğiyle de kendi önemini arttırmaktadır (Mısırdalı, 2006: 44).

İşletmelerde gerek işlerle alakalı süreçlerde, gerekse iş dışı ilişkilerde örgütsel düzeyde çalışanlardan üst yönetime kadar tüm işletme mensuplarının birbirleriyle sağlıklı ilişkilerin ve bilgi alışverişinin sağlanması için örgütsel iletişim kanallarını oluşturulması bilgi paylaşımı artırmaktadır. Örnek olarak; gerek iş süreçleriyle ilgili eğitimlerden-resmi toplantılara, gerekse sosyal ilişkileri artırıcı faaliyetlerle örgüt iletişim düzeyi artırılarak sağlıklı ilişkilerin kurulması sağlanabilmektedir.

2.1.3.4. Bilgi Teknolojileri ve Sistemleri

İnsanoğlunun, bilişim teknolojilerine ve sistemlerine ihtiyaç duymasının temel nedeni, içinde bulunduğu sosyal sistemlerin giderek genişlemesi, karmaşık bir yapı kazanması ve çevre ile etkileşimlerinin artmasıdır. Bu açıdan bakıldığında bilişim teknolojileri, organizasyonlar için örgütsel “başarı ya da başarısızlığı” belirleyen önemli bir güç olarak ortaya çıkmaktadır (İraz, 2005: 246).

Bilgi teknolojileri ve sistemleri olarak edilen sistemler, bilgisayar ve iletişim (bilişim) teknolojileri (donanım), verileri yönetim açısından yararlı bilgi ve üstbilgilere dönüştürme yöntemlerini (yazılım) kapsayan bağlantılı ve etkileşimli teknolojiler olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler için, uygun bilgi teknolojileri seçimi ve etkin bilgi teknolojileri yönetimi konusu, hizmet kalitesi ve kurumsal etkinlik amaçlarına ulaşmak doğrultusunda, kurum, insan kaynakları, kültür, örgütsel yapı ve rekabet öğeleri konuları çerçevesinde önem arz etmektedir (Öğüt, 2012: 176).

Değişimin yoğun ve hızla yaşandığı günümüzde, bilgi yönetimi açısından bilgi teknolojilerinin her gün değişmekte ve gelişmekte olduğu bilinmektedir. Bazı organizasyonlar bu değişime karşı çalışanlar ve müşterileri arasında bilgi paylaşımını yaygınlaştırmak ve geliştirmek amacıyla teknolojiye büyük yatırımlar yapmaktadır. Bu amaçla çalışmada bulunan organizasyonların uygun ve gelişmiş teknoloji kullanılması halinde bilgi paylaşımının kaçınılmaz olacağına inanmaktadırlar (Öztürk, 2009: 82)

Bilgi teknolojileri ve sistemleri bilgi paylaşımını kolaylaştırmak amacıyla farklı bilgi sistemleri ile benzer türde bilgi türünü aynı kanaldan paylaşmayı sağlamaktadır. Ancak bilgi teknolojinin kullanımından istenen verimi elde edebilmek için her şeyden önce bu teknolojilerin en iyi şekilde kullanılabilmesi için yeterli bir seviyede eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sistemlerin gerekli eğitim düzeyine sahip olmayan çalışanlar tarafından kullanılması zaman, maliyet ve birçok olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu açıdan bilgi teknolojileri konusunda ilgili bireylere ya da organizasyon çalışanlarına gerekli eğitim verilmesi gerekmektedir (Demirel, 2007: 271).

İşletmelerde bilgi kullanıcıları olarak yönetici ve paydaşlar örgüt için yararlı bilginin taşınabilmesi ve istenen şekilde kullanılabilmesi bilgi teknoloji vasıtası ile sağlanmaktadır. Gelişmiş iletişim ve bilgi teknoloji işletmenin tüm paydaşları arasında

bilgi ağıları kurarak bilgi paylaşımını sağlayabilmektedir. İnternet, intranet (işletme içi bilgi kullanım ağı), extranet (yetkili kişiler arasında işletme içi ve dışı bilgi kullanım ağı), tele-konferans sistemleri, interaktif sistemler v.s gibi gelişmiş iletişim teknolojileri bilgi paylaşımını oldukça kolaylaştırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 394).

2.1.3.5. Örgüt Yapısı

İşletmelerde bilgi paylaşımının altyapısını oluşturan bir diğer etmen örgüt yapısıdır. Bilgi yönetimi açısından bakıldığında bilgi paylaşımının sağlanması için uygun bir örgüt yapısının oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

Bir organizasyon yapısının bilgi paylaşımı için uygun koşulları sağlayabilmesi için aşağıdaki dört özelliği göz önünde bulundurması gerekir (Demirel, 2007: 270):

- *Müşteri odaklı bir iş stratejisi uygulamak:* Bu strateji müşteri bilgisinden en etkin şekilde yararlanmak ve bilgi paylaşımını gerçekleştirmek için bilgi paylaşım ekipleri müşteri odaklı bir iş stratejiyle uyumlu bir şekilde olması gerekmektedir. Böyle bir yapı aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetimini ve ilkelerini de destekler nitelikte değer kazanmaktadır.
- *Paylaşımçı ve arkadaşça bir müşteri ilişkileri yönetim organizasyon yapısı meydana getirmek:* Bilgi paylaşım organizasyonları çalışanlar ve müşteriler arasında karşılıklı işbirliği ve ilişki geliştirmeye yönelik fırsat ortaya koymalıdır. Müşterilerin beklentilerine en uygun hizmeti verebilmek için bütün bölüm ve birimlerin amaç ve hedefleri ortak olması gerekmektedir. Örgütsel bilgi paylaşımının istenen biçimde gerçekleştirilmesi için paylaşımçı ve dostça ilişkileri destekleyen bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır.
- *Organizasyon yapısının belli bir örgüt kültürüne sahip olması:* Örgütlerin organizasyon yapısının müşteri ilişkileri yönetim uygulanmasının başarısız olup olmamasını büyük ölçüde örgüt kültürü belirlemektedir. Çünkü örgüt kültürü, değişime ve yeniliğe yönelik açık bir örgüt kültürü modeline sahipse, çalışanların değişime ve gelişime yönelik gönüllü uyumunu desteklemekte, paylaşımçı iş stratejileri geliştirmekte, örgütsel katılımlarına ve tüm organizasyondaki tüm çalışanların işbirliği içerisinde hareket etmesini yardımcı olmaktadır.

- *Müşteri enformasyon çevresine odaklanmış bir organizasyon yapısının kurulması:* Müşteri hakkındaki bilgi ve enformasyonun hem biçimsel hem de biçimsel olmayan bir biçimde kullanımını kolaylaştırmak için bu enformasyonun ve bilginin örgüt düzeyinde paylaşılması gerekmektedir. Bu sebeple müşteri enformasyonu, örgütsel müşteri ilişkileri yönetimi ve örgütsel bilgi paylaşım uygulaması noktasında önem taşımaktadır. Böylesi bir yapının ortaya konulabilmesi için örgütteki bütün bölüm ve birimlerinde ortak bir enformasyon sisteminin kurulması gerekmektedir.

2.1.4. Bilgi Paylaşımının Önemi

Bilgi yönetimi uygulamalarına geçişte, örgütler bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların başında da bilginin örgüt bireyleri arasında gönüllü bir şekilde paylaşılması almaktadır. Çünkü bilgi güçtür ancak yeni bilginin paylaşımı insanı esas alarak, bilgi yönetimini uygulayan işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir (Karavardar, 2012: 143).

Bir örgütte bilgiden yararlanma yeteneği bilgiyi oluşturan, paylaşan ve kullanan örgüt içindeki bireylere bağlı olmaktadır. Bilgiden yararlanma sadece bireylerin sahip oldukları bilgiyi diğerleriyle paylaştığında mümkün olabilmektedir. Bu kapsamda ele alındığında bilgi paylaşımının esas olarak bilgiyi örgüt içerisindeki diğer çalışanların da kullanabileceği hale getirilmesi gerekmektedir (Turgut, 2013: 31).

İşletmelerin açısından, örgütlerin iç ve dış çevreden elde ettikleri bilginin rekabette, yenilikte ve verimlilikte stratejik bir girdi olarak kullanılması örgütleri ve yöneticileri çalışanların sahip olduğu bu bilgileri işletme sermayesi haline getirebilme ve örgütsel bilgiye dönüştürebilme çabasına yoğunlaştırmaktadır. Bu yönden bakıldığında işletmelerde bilgi paylaşımında, bilgiyi elde etmenin yanı sıra bilgiyi etkin bir şekilde kullanmanın ve yönetmenin önem kazandığı görülmektedir (Göç, 2012: 54).

Bilgi paylaşımı, bireysel bilgi ve becerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda organize edilmesini sağlamaktadır (Demirel ve Seçkin, 2011: 105). Bilgi paylaşımında üst yönetimin desteği oldukça önem arz etmektedir. Üst yönetim örgüt için hangi tür bilginin en önemli olduğunu açıklığa kavuşturması, çalışanlara bilgiye yönelik öncelikler verilmesi, bilgi paylaşımı için altyapı, kaynak ya da ücretle ilgili destek

sağlaması ve yöneticilerin bilgi paylaşımı ve örgütle ilgili öğrenmenin örgüt başarısı için kritik bilgiler hakkında bilgi vermesi, bilgi paylaşımının istenen şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Uzun ve Durna, 2008: 38).

Bilgi paylaşımı da esas yönüyle, toplam kalite yönetimi tekniklerinden birisi olduğu bilinmektedir. Örgütte mevcut bilgilerin, mutlaka tüm örgüt işgörenleri tarafından paylaşılması önemli kazanmaktadır. Bu anlamda bilgi paylaşımı, örgütte katılımı ve iletişimi güçlendiren uygulamalardan birisi olduğu görülmektedir (Aktan, 1999). Gelişmiş ülkelerdeki örgütler ile rekabet edebilmek için işgörenler bilgilerini daha etkin ve verimli paylaşmak ve bilgi üretmek zorunda kalmaktadırlar. Çünkü bilgi güçtür ve bu güç paylaşıldıkça artmaktadır (Muratoğlu, 2005).

Bireysel ve örgütsel anlamda bilgi paylaşımı önem kazanmaktadır. Bilgi paylaşımının önem kazanmasında temel hususlar şu şekilde açıklanmaktadır (Karaaslan, vd., 2009: 143-144):

- Bilgi paylaşımı, örgütteki örtülü bilgiyi ekonomik değer ve rekabet değeri taşıyan örgütsel süreçlerle bireyin kullanımına taşımaktadır.
- Bilgi paylaşımı, hem yaygın öğrenmenin gelişmesini, hem de benzer sorunların çözümünde gereksiz kaynak kullanılması durumunun minimize edilmesini sağlamaktadır.
- Bilgi paylaşımı, örgütteki en iyi uygulamaların ayrıntılarının ve örtülü bilgilerin işgörenler arasında paylaşılarak örgütsel anlam kazanmasını sağlamaktadır.
- Bilgi paylaşımı; çalışanların iş tatminini ve sosyal etkileşim yoluyla motivasyonlarını artırmaktadır.
- Bilgi paylaşımı etkileşimi artırmakta, karma kültürel etkinliğe ve küresel faaliyetlere katkı sağlamaktadır.

2.2. BİLGİ PAYLAŞIMINI ARTIRMANIN YOLLARI

Günümüz işletmeleri açısından bakıldığında mevcut bilginin yalnız başına var olmasının örgütlerin hayatını devam ettirebilme noktasında yeterli olmadığı ve bu

mevcut bilginin zamanın hızlı değişim ve gelişimine göre sürekli yenilenerek artırılması yoluna gidilmesi gerekmektedir.

Marouf ve Wah ve diğerlerine (2005) göre örgütlerde bilgi paylaşımını yaygınlaştırmak ya da başka bir ifadeyle arttırmak için gerekli koşulları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Akgemci, Aslan ve Düşükcan, 2008: 379);

- Örgüt üyeleri, bilgi paylaşımını bir fırsat olarak görmeleri gerekmektedir. Bilgi paylaşımıyla çalışan ve yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması ve ekip çalışmalarının geliştirilmesi için yeni fırsatların oluşmasına önemli katkı sağlamakta, ayrıca bilgi paylaşımı, biçimsel olmayan sosyal bağların ve kişisel ilişkilerin gerçekleştirilmesinde hem çalışanlara hem de yöneticilere önemli avantajlar sağlamaktadır.
- Organizasyon yapısı, örgüt içi ve örgüt dışı bilgi paylaşımına fırsat verecek şekilde veya yapıda olmalıdır ve örgütsel seviyede bilgi paylaşımın gerçekleştirilmesi eğlenceli hale getirilmesi gerekmektedir.
- İş gören ve yöneticiler arasında sosyal bağlar güçlendirilmelidir.
- Bilgi paylaşımı sonucunda gerçekleşen tüm yenilikler çalışanlarla paylaşılmalıdır ve çalışanların işletmelerine olan güven duygusunun daha da artırılması sağlanmalıdır.
- Bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı fiziksel iletişim kanallarının geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgüt içi bilişim teknolojilerini yaygınlaştırmak ve kullanımının sağlanması gerekmektedir.
- Gerek iş görenler, gerekse yöneticiler arasında işbirliği ve ekip çalışmasının yaygınlaştırılması gerekmektedir.
- Tüm örgüt düzeyinde adalet sağlanmalı ve örgüt kültürü, bilgi paylaşımını desteklemeli ve özendirmelidir.
- İçeriği zengin ve örgütsel yapıya uygun bir iletişim kanalı geliştirilmelidir.
- Bilgi paylaşımında kişisel beklenti ve faydaların önem taşıdığını her zaman göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

- İş görenler, yönetici ve müşterilere bilgi paylaşımı için uygun koşullar sağlanmalıdır. Bilgi paylaşımı benzer veya aynı anlama ve kavrama gücüne sahip kişi ve ekipler arasında gerçekleştiği zaman daha olumlu sonuçlar vermektedir.
- Bilgi paylaşımı için örgütsel yapıya uygun bir motivasyon programı belirlenmelidir. Bilgi paylaşımında sadece maddi unsurlar değil aynı zamanda maddi olmayan unsurları da içerecek bir motivasyon düzeyi belirlenmelidir.

2.2.1. Bilgi Paylaşım Kanallarının Geliştirilmesi

Bilgi paylaşımı, bireylerin veya örgütlerin bünyesinde mevcut olarak gerçekleşen bilgi alışverişi olarak algılanması, bu karmaşık ve bir o kadar titiz bir çalışma gerektiren davranışın üzerinde önemle durulması gereken bir örgütsel konu olmasını zorlaştırmaktadır.

Bilgi paylaşım ve yönetim anlayışının kurulduğu işletmelerde satın alınan ya da geliştirilen bilgilerden üretilen yapısal ve sistematik bilgiler, örgüt içinde mevcut bulunan bilgi paylaşım kanalı aracılığı ile organizasyonda çalışan herkesin erişebileceği bir yapı üzerine yerleştirilmelidir (Odabaş, 2006: 9).

Örgütlerde hem dışarıdan sağlanan bilgi akışını hızlandırmak, hem de işletme içerisinde bilgi paylaşımını geliştirmek için kullanılabilecek kanalların çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Bu açıdan işletme yöneticileri bilgi paylaşımıyla işletmenin daha da güçleneceğini her fırsatta çalışanlarına vurgulamalı ve bilgi paylaşım için uygun kanallar sağlanması gerekmektedir (Demirel, 2007: 268).

2.2.2. Organizasyon Yapısının Geliştirilmesi

Bir işletme yapısının bilgi paylaşımı için en uygun koşulları sağlayabilmesi için şu dört özelliğin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Sarıkaya, 2011: 26-27);

- *Müşteri odaklı bir iş stratejisi uygulamak:* Müşteri bilgisinden yeterince faydalanmak ve bu bilginin etkin kullanım ve paylaşımını sağlamak için bilgi

paylaşım ekipleri müşteri odaklı bir stratejiyle uyumlu olmalıdır. Böylesine bir yapı aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetiminin amaçlarını ve ilkelerini de desteklemektedir. Müşteri odaklı bir iş stratejisi müşteri tatminini ve sadakatini ön planda tuttuğu için müşterilerin güven içinde bilgilerini paylaşmalarına yardımcı olmaktadır.

- *Paylaşımçı ve arkadaşça bir müşteri ilişkileri yönetim organizasyon yapısı oluşturmak:* Başarılı bir yönetim uygulamasında işletmenin bilgi paylaşım organizasyonları çalışanlar ve müşteriler arasında karşılıklı ilişki ve işbirliğini geliştirmeye fırsat oluşturmalıdır. Müşteriye daha uygun hizmet için bütün bölüm ve birimlerin amaç ve hedefleri ortak olmalıdır. Bilgi paylaşımını güçlendirmenin en iyi yolu örgütsel işbirliği olarak görülmektedir. Örgütsel işbirliğinin sağlanabilmesinde ise paylaşımçı ve dostça ilişkileri destekleyen bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır.
- *Organizasyon yapısının belli bir örgüt kültürüne sahip olması:* Herhangi bir işletmede müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasının başarılı veya başarısız olmasında örgüt kültürü hayati önem taşımaktadır. Çünkü örgüt kültürü, çalışanların değişim sürecine gönüllü uyumunu desteklemekte, paylaşımçı iş stratejilerini geliştirmekte, tam katılımlarına ve işbirliği içerisinde hareket etmelerine yardımcı olmaktadır.
- *Müşteri enformasyon çevresine odaklanmış bir organizasyon yapısının kurulması:* Müşteri enformasyonu, başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasının yapı taşlarından biridir. Müşteri hakkındaki enformasyonun hem biçimsel hem de biçimsel olmayan bir şekilde kullanımını kolaylaştırmak için bu enformasyonun örgüt düzeyinde paylaşılması gerekmektedir. Bütünleştirilmiş bir müşteri enformasyonu oluşturmak için organizasyonun bütün bölüm ve birimlerinde ortak bir enformasyon sisteminin kurulması gerekmektedir.

2.2.3. Bilgi Paylaşımı ve Teknoloji

İşletmelerde işgörenler arasında bilgi paylaşımını arttırmak veya yaygınlaştırmak için çalışanların birbirlerine kolay bir şekilde ulaşabilmelerine katkı sağlayarak uygun bir teknik bir altyapının olması gerekmektedir.

Bilgi paylaşımının sağlanabilmesi için işletme bünyesinde bilginin iletimini sağlayacak teknolojik alt yapının oluşturulması gerekmektedir. Bilgi paylaşımın olmazsa olmaz unsuru olarak kabul gören teknoloji sistemi bilişim teknolojisi olarak ifade edilmektedir. Bilişim teknolojisi, işletmenin ayrı bölgelerinde çalışan ve coğrafi mesafenin mevcut olduğu, aralarında iletişim ve yüz yüze ilişkilerin gerçekleşmesinin engel olduğu durumlarda çalışanlar arasında bilgi paylaşımının gerçekleşmesini sağlayan sistem olarak ifade edilmektedir. İşlerle ilgili süreçlerle çeşitli bilgi kaynaklarının bir diğer kaynağa aktarılaraq kullanıma hazır hale getirilmesi noktasında bilişim teknolojilerinden yüksek düzeyde yararlanılmaktadır (Sarıkaya, 2011: 27).

Günümüzde yaşanan hızlı değişimin ortaya çıkardığı akıl almaz boyut işletmelerde sadece bilgi yönelimli değişikliklerin yaşanmadığı, aynı zamanda örgütlerde kullanılan teknolojilerinde veya bilişim sistemlerinin de bundan olabildiğinde etkilenecek değişime ve gelişime uğradı açıklıkla görülmektedir. Teknolojik gelişmeyle birlikte üretim sürecinin örgütlenmesinde ve yürütülmesinde de köklü değişiklikler yaşanmaktadır (Tekin, Güleş ve Öğüt, 2007: 87).

Bazı işletmeler, iş görenler ve müşteriler arasında bilgi paylaşımını yaygınlaştırmak için sürekli yeni teknolojik yatırımları yapmaktadır. Bu tür kuruluşlar uygun teknoloji kullanıldığında bilgi paylaşımının kaçınılmaz gerçekleşeceğine inanmaktadırlar. Her ne kadar böyle bir düşünce genel kabul niteliği kazanmış olsa da, bilişim teknolojilerinin kullanımından istenilen düzeyde verim elde edebilmek için her şeyden önce teknolojilerin kullanımı için iyi ve yeterli bir eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Gerekli eğitim düzeyine sahip olmayan bireyler tarafından bu teknolojiler kullanıldığı zaman çok olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle işletme bünyesinde ve bilgi paylaşımıyla iç içe bulunan ilgililere, bilgi paylaşımıyla uyumlu teknoloji ve bilişim sistemleri eğitimi de verilmesi önem kazanmaktadır. (Demirel, 2007: 271).

2.2.3.1. İşletme İçi-Dışında Uygun Bir Bilgi Paylaşımı İklimi Oluşturma

Bilgi paylaşım ortamı oluşturmak, yöneticilerin, çalışanların ve müşterilerin bilgi, tecrübe ve düşünme kapasitelerini arttırmalarına önemli katkı sağlamaktadır. Bilgi paylaşım ortamının oluşturulmasında iki önemli faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, karşılıklı işbirliği ortamının sağlanması, ikincisi ise karşılıklı güven ortamının oluşturulmasıdır (Sarıkaya, 2011: 28).

Bireylerin arasında bilgi paylaşımını geliştirmede belli bir güvenin sağlanması veya inanışının mevcut olabilmesi için kısaca şu hususların üzerinde önemle durulması gereklidir. (Demirel, 2007: 272):

Bu hususlar; *“Bilgilerin türüne ve kullanımına göre medeniyetlerine önem verme, yapılanlarla konuşulanların tutarlı olması, sık ve içeriği zengin bir iletişim sağlamak, işbirliğine dayalı bir iletişim kurmak, kararların hakkaniyet ve şeffaflığını sağlamak, ortak bir dil ve vizyon ortaya koymak, güven konusunda insanları sorumlu tutmak, kişisel bağlar oluşturmak, değeri olan bir şeyler vermek, bilinen ve bilinmeyenlerin açıkça ortaya konulması”* şeklinde ifade edilmektedir.

Örgütlerde uygun bir bilgi paylaşımı ikliminin oluşturulmasında önem kazanan en önemli hususlardan birisi de bireyler arasında güven duygusunun sağlanmasıdır. Örgütlerde birbirlerine güvenen çalışanlar, güvenmeyenlere kıyasla daha zengin, esnek ve buluşçu bir ortamda çalışmakta ve buna bağlı olarak mevcut işletme büyük gelişme sağlamaktadır. Davranışsal anlamda bakıldığında ise; güvenin inşa etmesi oldukça zor, kaybetmesi ise olabildiğince kolaydır (Patton, Josang, 2004: 10).

2.2.3.2. Bilgi Paylaşımında Tepe Yönetiminin Desteği

Bilgi paylaşım artırma yollarından bir diğeri tepe yönetimin desteğinin sağlanmasıdır. Bilgi paylaşım davranışında bulunulmasında yöneticilerin tutum, davranışı, gücü, etkisi, bakış açısı, izlediği yol ve yönetimi gibi özellikler bilgi paylaşımını önemli ölçüde etkilemektedir. Bilginin elde edilmesinden, kullanılmasında ve gerekli şekilde paylaşılmasında tepe yönetimin anlayış ve davranışı belirleyici olmaktadır.

İşletmelerde güçlü bir bilgi paylaşım kültürünün oluşturulmasında güçlü bir üst yönetim desteğinin özellikle gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Üst yönetimin ve üst düzey çalışanların bilgi yönetimine ve bilgi paylaşımına yönelik desteklerden bazıları şu şekilde belirtilmektedir (Celep ve Çetin, 2003: 106-107):

- Üst yönetim bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin örgüt başarısı için kritik olan iletiler göndermektedir,
- Üst yönetim, bilgi paylaşımı için altyapı, diğer kaynaklar ya da maddi destek sağlamaktadır.
- Üst yönetim bilgi paylaşım kültürü için gerekli olan ortamın oluşmasını sağlayarak bu yönde çalışanların bilgi paylaşım davranışlarının gelişmesine önemli katkı sağlamaktadır.
- Üst yönetim, örgüt için hangi tür bilginin en önemli olduğunu açıklığa kavuşturur. Çalışanlara, bilgiye ilişkin öncelikler bir yön verir ve onlara kaynaklarını dağıtmak için yardımda bulunmaktadır.
- İş görenlerin bilgileri paylaşarak bilgi paylaşımını kanıtlaması konusunda, üst yönetim güdüleyici davranış göstermektedir.
- Bilgi yönetimi fikrinden heyecan duyan ve büyük olasılıkla yeni bir şey deneyimi isteyecek çalışanlar aramaya önem vermektedir.
- Üst yönetim, çalışanları güdüleyebilme ve onları yönlendirme konusunda kendilerine yüksek derecede güvenmektedir.
- Üst yönetimi, tutarlı faaliyetlerle ve kendileri ile çelişkiye düşmeden bilgi paylaşım kültürünü gerçekten desteklemeleri gerektiğinin önemini bir politika haline getirmeleri gerekmektedir.

Üst yönetimin desteği sayesinde işletmede meydana gelen her türlü bilginin çalışanlarca bilinerek gerekli yerlere kolaylıkla ulaşması sağlanabilmekte ve böylesi bir yönetim desteğinin mevcut olması ayrıca üst yönetimle ekiplerde çalışanlar arasında da iyi bir iletişim atmosferinin sağlanmasını da ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle bilgi paylaşımının sağlanması için işletme tepe yönetimine büyük görevler düşmektedir (İslamoğlu, 2001: 51).

2.2.3.3. Bilgi Paylaşımı ve İletişim

Günümüz çağdaş işletmelerinde bilgi paylaşımının artırmanın yollarından bir diğer unsuru iletişimdir. İşletmelerde bütün çalışmaların bilginin doğru, tutarlı ve zamanında akışını sağlatılması, değişen tüketici istek beklenti ve hizmet ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmesini kolaylaştıran bir unsur olarak belirtilmektedir. Bu da ancak etkin bir şekilde gerçekleştirilen iletişim sayesinde sağlanmaktadır (Durna, 2002: 223).

İşletmelerde bilgi paylaşımının sağlıklı ve istenilen biçimde gerçekleştirilebilmesi iletişim becerilerine bireylerin iyi bir iletişim kurmasına, bu becerilerini geliştirmesine ve daima etkili bir örgütsel iletişim kanalı kurması ve kullanabilmesiyle sağlanmaktadır (Aytürk, 2010: 201).

Bilgi paylaşımında iletişimin bu kadar önemli olmasının yanı sıra iletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde iletilerin veya kaynakların doğru bir şekilde bireylerce algılanması gerekmektedir. Bireylerce gönderilenler ile algılanan anlamlar, birbirlerinin aynı olması iletişimin istenilen şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Böylelikle bilgi paylaşımının etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesi sağlanabilmektedir (Gökçe, 2003: 108).

2.2.3.4. İşletme ile Çalışanlar Arasında Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşım ve yönetim sistemi, işlevsel açıları dışında çok az ortak noktaları olabilecek çeşitli paydaşlar tarafından projeye katılan deneyim, bilgi, anlayış, beceri ve sezgiler üzerine kurulur. Bu paydaşlar arasındaki ortak ilişkinin niteliği, sistemin başarısını belirlemektedir. Dünyanın en iyi bilgi paylaşım ve yönetim sistemine sahip olmak yine de başarılı bilgi paylaşım ve yönetimini garantilememektedir. Gerçek başarı bilgi paylaşımının uygulanışından ve bilgi işçileri ile sonunda sistemi kullanacak olan çalışanların kültürel şekillenmesinden oluşmaktadır. Bu ilişki karışık ve genelde oldukça problemlidir. Bundan dolayı, bilgi yönetimi ve paylaşımı projesini yönlendirecek ekip çalışanlarının doğru seçimi önemli bir adımdır (Öztürk, 2005: 95-96).

2.3. BİLGİ PAYLAŞIMININ BAŞLICA İLKELERİ

Bilginin organizasyon içindeki değişim ve dönüşüm hızının olabildiğince artması işletmelerin büyük rekabet avantajı elde etmesi açısından önem arz etmektedir. Bilgi, örgütte bilgiyi kullananlarla ve ekiplerce aktif bir şekilde paylaşılmalıdır. Ancak, işletmelerde bilgiye sahip olanların bu bilgilerini kimle ve ne zaman paylaşacakları çok önemli nitelik taşımaktadır. Bilgi paylaşımı sağlanırken göz önünde bulundurulması gereken ilkeler şunlardır (Turan, 2011: 28-29);

- Bilgi paylaşımını etkin olarak kullanacak, paylaşacak ve uygulayacak bir örgütsel yapı kurulmalı ve buna uygun süreçler oluşturulmalıdır ya da uyarlanmalıdır.
- Öğrenmeyi ve öğrenilenlerin uygulanmasını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Örgütlerde etkin iletişim sistemi kurulmalı ve etkili iletişimi sağlamak için gereken her şey yapılmalıdır.
- İş görenlere, onları üretmeye ve paylaşıma zorlayacak bir vizyon yaratılmalıdır.
- İş görenlere yaptıkları iş konusunda söz sahibi olma hakkı tanınmalıdır.
- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam sağlanmalı ve güven en üst düzeye ulaştırılmalıdır.
- Yöneticiler, çalışanlarına yol gösterip onları eğittikleri için gerekli ödüllendirme sağlanmalıdır.
- Bilgiyi elde etme, paylaşma ve kullanma bir eğlence haline getirilmeli, bireylerin yaptıkları işlerinden ve görevlerden haz almaları sağlanmalıdır.
- İşletmelerde ki mevcut bulunan örgütsel teknolojiye değil, insanlara odaklanılmalıdır.
- Gerçekleşen işleri ve ya faaliyetleri düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayrılmalıdır.

Bu açıklamalar ışığında, bilgi paylaşımının sağlanmasında başlıca ilkeleri şu başlıklar altında açıklamaktadır. Bunlar;

2.3.1. Bilginin Depolanması

Bilginin depolanması (saklanması) bir örgüt tarafından benimsenen davranışlardaki değişimlerin korunması ve örgütün alt bölümlerine bu değişimlerin aktarılıp, benimsetilmesi olarak açıklanabilmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 117).

İşletme faaliyetlerine yönelik mevcut ilgili bilgilerin elde edilerek depolanması, bilgiye kolay ulaşabilmenin yanı sıra, bilginin tam olarak anlamsal nitelik kazandırılması olarak da ele alınması şeklinde ifade edilmektedir. Örgütlerde istenilen bilgilerin ortaya çıkartılması ve paylaşımını gerçekleştiren veri tabanlarının ve bilgisayar ortamında çevrim içi bilgi aktarım sistemlerinin ortaya çıkmasıyla bilginin depolanması çok değişik yollarla ve kolaylıkla yapılmaktadır. Örneğin bir işletme yöneticisi istediği zaman istediği bilgiden yola çıkarak her türlü kararı verebilmektedir. Çünkü yöneticiye gerekli olan tüm bilgiler veri sistemleri sayesinde kolaylıkla ulaşabilmektedir. Bilginin depolanmasındaki esas amaç işletmenin mevcut ve gelecekte karşılaşılabileceği sorunları çözmede iş görenlere ve yöneticilere gerekli kolaylıkları sağlamaktır (Sarıkaya, 2011: 21).

Bilgi paylaşımında her zaman taraflar yani bilgiyi gönderen ve alan arasında işbirliği veya paylaşım sağlanmadığı zamanlar olabilmektedir. Bu durumda bilgiye ihtiyacı olan ve kullanmak isteyen birey veyahut yönetici depolanmış bilgiden kolayca faydalanabilmektedir. Ancak depolanmış bilgilerin yorumlanmasında oldukça dikkatli olmak gerekmektedir. Çünkü bu tür bilgilerden farklı bireyler farklı anlam ve sonuçlar çıkarabilmektedir. Sebebi ise her bireyin fikir yürütme biçimleri, anlayabilme yetenekleri birbirinden oldukça farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bilgiye verilecek anlam onun nerede, nasıl, ne zaman ve ne şekilde kullanılacağı ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Demirel, 2007: 256).

2.3.2. Bilginin Dağıtımı

Bilgi paylaşımının ilkelerinden ikincisi; bilgi dağıtımıdır. Bilginin dağıtımı, bilginin kullanımını yaygınlaştırabilmesi hususundaki bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bilginin dağıtılması/yaygınlaştırılması olarak da ifade edilebilen olan bu aşama farklı kaynaklardan elde edilen enformasyon ve bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreci ifade etmektedir (Kalkan, 2006: 25).

Gerek hizmet yoğun gerekse üretim yönlü işletmelerde bilginin uygun ve doğru bir şekilde dağıtımı için bilgiyle ilişkili kaynakların açıkça belirlenmesi ve kullanılması gerekmektedir. Çünkü bilgi dağıtımındaki esas, aktarılan kişinin tam ve gerçekçi bir şekilde bilgilenmesini sağlamaktır. Bu nedenle bilgi dağıtımını gerçekleştirmeden önce bilgi dağıtımı ile ilgili doğru stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir (Demirel, 2007: 257).

2.3.3. Bilginin Açığa Çıkarılması

Bilginin var olması kuşkusuz işletme içinde bu bilginin en verimli şekilde paylaştırılması ve açığa çıkarılması anlamı taşımamaktadır. Sahip olunan bilginin açığa çıkarılması kuşkusuz örgütlerdeki teknolojik altyapı ve yönetimin aldığı kararlar kadar aynı zamanda beşeri faktörlerde belirleyici olmaktadır (Dervişoğlu, 2004: 54).

Bilginin açığa çıkarılması, bilginin görünebilirliği ile ilgilidir. Organizasyon içerisindeki kaynakların belirlenmesi ve faydalanacaklara sunulabilmesi için bilginin açığa çıkarılması gerekmektedir. Çalışan ve yöneticiler bu bilgiyi müşteri ilişkilerinde veya başka bir amaçla kullanabilmeleri için öncelikle bu bilgiden haberdar olmalıdırlar. Özellikle proje yönlü ekip çalışmalarında, hizmet odaklı ve üretim işletmelerinde belli dönemler içerisinde yapılan faaliyetlerin sonuçlarının açıkça belirtilmesi veya açığa çıkarılması ve bunlardan çalışan ve yöneticilerin haberdar edilmesi işletme içi bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilemektedir. Organizasyon içi bilginin açığa çıkarılmasında çalışan ve yöneticiler teşvik edilmelidir. Bilgiyi açığa çıkarmada örnek olay tartışmasından da faydalanılabilmektedir (Demirel, 2007: 257).

2.3.4. Bilginin Transferi

Bilgi transferi, bilgiyi bir insan, ekip ya da organizasyondan bir diğerine transfer etme ya da yayma faaliyetleri olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanım hem örtülü bilgi yapısındaki teknik bilgiyi hem de açık kodlanmış bilgiyi içermektedir (Akgün vd., 2001: 324).

Bilginin transferini kolaylaştırmak için çalışan ve yöneticiler tarafından sağlanan bilgilerin işletme içinde bir havuzda toplanması sağlanmalıdır. Daha sonra bu

bilgiler çeşitli hizmet içi eğitim aktiviteleri sırasında ilgili kişilere aktarılmalıdır. Böylece işletme içindeki farklı bölüm veya birimler arasında farklı kişilere ait fikir ve düşüncelerin karşılıklı aktarılması ile önemli avantajlar sağlanabilir (Demirel, 2007: 258).

2.3.5. Bilginin Değişimi

Bir diğer ilke bilginin değişimidir. Bilginin değişimi, yer ve zamana bağlı olarak iletişimle gerçekleştirilmektedir. Birçok çalışan, çalışma arkadaşları ile bilgi paylaşımını farklı ortamlarda, farklı şekillerde paylaşmaktadırlar. Örgüt bireyleri, çalışma arkadaşları ile özel bir durumda veya bir sohbet sırasında bilgi paylaşımının gerçekleştiğine inanmaktadırlar. Çünkü birçok çalışan, çalışma arkadaşları ile bir etkileşim kurduklarında deneyimlerini veya tecrübelerini hiçbir etki altında kalmadan birbirleriyle kolayca paylaşmaktadırlar. Fakat bu durum bazı işletmelerde zor gerçekleşmektedir. Nedeni ise bu tür işletmeler çok yönlü faaliyet gösterdikleri için yer ve zamana karşı çalışanlar çeşitli zorluklarla karşılaşabilirler. Bu durumu bazı şirketler farklı yollarla çözmektedirler (Demirel, 2007: 259).

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte bilginin çoğalması ve sürekli yenilenerek değişime uğraması tahmin edilemeyecek bir hıza ulaşmış durumdadır. Bilgi bu hızda artarken aynı hızda da tüketilmektedir. Hatta bazı bilgiler daha kullanılmadan yok olmaktadır. Bu sebepten dolayı işletmeler bilgi değişim konusuna önem vererek, örgüt bünyesinde bilgi değişiminin ne şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğine önem vermeleri gerekmektedir (<http://www.ogrenmen.com/egitim-ogretim/bilginin-degisimi-ve-gelecek.html> 14.04.2015).

2.3.6. Bilgi İşbirliği

İşbirliği kavramsal olarak, genel olarak iki veya daha fazla şahıs veya kurum arasındaki karşılıklı etkileşim olarak tanımlanmaktadır. İşbirliği; iletişim, bilgi paylaşımı, koordinasyon, dayanışma, sorun giderme ve müzakere gibi birçok kavramı kapsamaktadır(http://www.smallcitycommerce.eu/files/guidebook_for_business_cooperation_3. 19.04.2015).

Bilgi işbirliği, örgüt çalışanlarının birbirine bağlılık düzeyleri ile oluşmaktadır. Bu bağlılıkta en önemli unsurlardan birisi de güvendir. Çünkü güven, bilgi paylaşım kültürü için gerekli en önemli unsurlardan birisidir. Çalışanlar, yöneticiler ve müşteriler birbirlerine güvendikleri zaman bilgilerini paylaşmaktadırlar. Güven ilgili taraflar arasında sosyal ilişkilerin geliştirilmesine önemli katkı sağlayarak biçimsel olmayan birinci dereceden ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Bu durumda çalışanlar, yöneticiler, müşteriler birbirlerini iyi bir arkadaş ve aile dostu olmalarına gerek duymadan güvene dayalı ilişkiler oluşturmaktadırlar.

Çoğu çalışan zaman zaman iş arkadaşlarına ve müşterilere onların beklemediği ölçüde yardımcı olarak onların sorunlarını çözmede yardımcı olmaktadır. Bilgi işbirliğinin sağlanabilmesi için çalışanların belli bir bilgi birikimine sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü yeterince bilgi birikimine sahip olmayan çalışanlar çeşitli konularda beklenmedik sorular sormaktadırlar. Bu tür çalışanlar gerçek sorunlardan kaçtıkları gibi zamanın da büyük bölümünü de boşa harcamaktadırlar. Bu nedenle soru sorarken de konunun bilincinde olmak ve en azından problem hakkında yeterli bilgiye sahip olmak gerekmektedir (Demirel, 2007: 259).

2.3.7. Bilgi Paylaşımında Karşılaşılan Engeller

İşletmeler açısından stratejik öneme sahip olan bilgi, işletme içinde bilgi paylaşımı sağlanamadığında, bilgiden kayıplar verilmeye başlanılmaktadır. İşletmelerde bilgi paylaşımını yavaşlatan ve engelleyen çok sayıda faktör bulunmaktadır (Turan, 2011: 29).

Bireysel ve örgütsel unsurlarla ilişkili olan bir davranış ve/veya faaliyet olan bilgi paylaşımı üzerinde destekleyici ve olumlu nitelikteki birtakım faktörlerin etkisi olduğu kadar, engelleyici ve olumsuz nitelikteki faktörlerin de olduğundan söz edilebilmektedir. Literatürdeki çalışmalarda bilgi paylaşımını engelleyen faktörler; bireysel engeller-örgütsel engeller olmak üzere iki türde incelendiği görülmektedir. Bu faktörleri şu şekilde ortaya koymak mümkündür (Kulaklıoğlu, 2009: 101):

2.3.7.1. Bireysel Engeller-Örgütsel Engeller

İşletmede yer alan bireylerin bilgi paylaşım yetenekleri ve davranış biçimleri, büyük ölçüde onların gerçekleştirdikleri hem sözel hem de yazılı iletişim becerilerine dayanmaktadır. Çünkü etkin bilgi paylaşımı için hem sözlü hem de yazılı etkili iletişim yöntemleri temel oluşturmaktadır. Çalışan ya da birey düzeyinde bilgi paylaşımı engelleri sıklıkla iletişim eksikliği, olası ulusal kültür farklılığı, bulunulan pozisyona karşı aşırı bağlılık, zaman ve güven yoksunluğu, sosyal ağların eksikliği gibi faktörlerle sıklıkla ilişkisi bulunmaktadır (Altındiş ve Ağca, 2011: 48).

Başarılı bir bilgi paylaşımında bireysel ve örgütsel engellerin giderilmesine gereksinim duyulmaktadır. Yöneticiler, bilgi paylaşım stratejilerini etkin bir şekilde geliştirebilmeleri için teknolojiden çok insan kaynakları sistemine, davranış biçimine ve desteğine önem vermeleri gerekmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 223).

Bilgi paylaşımını engelleyen etmenler şu şekilde ortaya koymak mümkündür.

Bireysel düzeyde engeller;

- Bireylerin sahip olduğu bilgileri kişisel çıkarları nedeniyle paylaşma isteği,
- Bireylerin bilgiyi paylaşacak zamanlarının olmaması, ayrıca bireylerin mekan olarak çok dağılmış durumda olmaları ve aralarında iletişim kurmanın zorluğu,
- Bireylerin, bilgi paylaşımının onları değersiz kılacağı korkusu ve bireylerin bilgiyi paylaşma konusundaki isteksizliği ve bireylerin sahip oldukları kendi bilgilerinin öneminin farkında olmamaları,
- Bilgiyi tutmaktan kaynaklanan güç ve üstünlüğün kaybedileceğinden korkma,
- Bilgi paylaşımı davranışının yeterli derecede ödüllendirilmediğinin algılanmasıdır.

Örgütsel düzeydeki engeller ise;

- Kurumun bilgi paylaşımının öneminin farkında olmaması yönetimin bilgi paylaşımına gereken önemi vermemesi,
- Bilgi paylaşımına uygun örgütsel yapının olmaması ve örgüt içi yazı ve konuşma dil birliği olmaması,

- Bilginin başkalarına transferi için yeterli zaman ve kaynak ayrılmamasıdır. (Kulaklıoğlu, 2009: 101).
- Örgütte çeşitli şekilde üretilen bu bilgilerin yönetimin yapısının oluşturduğu çalışanlarca kurumsal bilgi niteliği taşıdığı şeklindeki tutumları dolayısıyla paylaşmayarak gizli tutma istekleri,
- Örgütte bilgi paylaşım yönelimli bir kültür yapısının oluşturulmaması,
- Örgütte bilgi paylaşımını sağlayan bilgi teknolojilerinin kullanımının veya mevcut sistemin yenilenmesinin örgüte getireceği finansal yük ve maliyetler getirmesi şeklinde ifade edilmektedir.

2.3.8. Bilgi Paylaşımı Önündeki Engeller

İşletmelerde bilgi paylaşımı önündeki engeller olarak ele alınan bu konu, organizasyonda yer alan bireyin bilgi paylaşımına olan bireysel davranışı olarak ifade edilmektedir. Başka bir açıdan tanımlamak gerekirse bilgi paylaşım düşmanlığı olarak da yazınsal çalışmalarda yer bulduğu görülmektedir. Bilgi paylaşım düşmanlığı düzeyi bir örgütte aşağıdaki temel başlıklar şeklinde açıklanmaktadır (İldan, 2005: 66);

- *Bilgi vericinin davranış biçim:* Bilgiye sahip olup, bir başkası talep ettiğinde iletmesi beklenen kişinin davranışları
- *Bilgi alıcının davranış biçimi:* İhtiyacı olması nedeniyle organizasyondaki bir başka birey tarafından bilgiyi talep eden kişinin davranış şekli
- *Hem alıcının, hem de vericinin paylaşılması muhtemel bilgi karşısındaki davranışları.*

Bilgi paylaşımında bireyin davranışları bilginin gönderilmesi ve alınmasıyla ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında birey gerek bilginin gönderilmesi noktasında, gerekse bilgi alınması esnasında bir takım davranış biçimi sergilemekte, hatta olası bilgi paylaşımı karşısında her iki tarafta (bilgi alıcı-vericisi) muhtemel bilgi paylaşımı karşısında çeşitli davranışlar sergilemektedirler. Bu davranış biçimleri bilgiyi saklama, bilgiyi reddetme, hata ve başarısızlık karşısında alınan tavırlar olarak alt başlıklar halinde açıklamak mümkündür.

2.3.8.1. Bilgiyi Saklama

Bireyin bilgi talep edenler karşısında bilgisini ne kadar paylaşmak isteği ile ilgilidir. Bireysel açıdan bakıldığında, bireyin kendisine yönelik rasyonel davranış sergileme yönündür. Bu sebepten dolayı bilgi vericiler birkaç nedenden dolayı paylaşım düşmanlığı içerisinde bulunabilmektedirler. Bunlar (İldan, 2005: 67);

- *Bireysel rekabet avantajının koruyuculuğunu ve potansiyel pazarlık gücünü kaybetmek:* Bu davranış şekli bilginin zor elde edilmesinin ve birikmiş bu bilgiye yönelik güçlü sahip olma duygusunun ortaya çıkardığı bir sonuçtur.
- *Bilgi paylaşımı için zaman ayırmaktan kaçınmak:* Bilgi sağlayıcı kendisi için daha üretken biçimde kullanabilecek zamanı bilgi paylaşım davranışı göstererek tercih etmemesi nedeniyle ortaya çıkan bir davranış biçimidir.
- *Bilgi parazitleri:* Kendisine herhangi bir düzeyde yararı dokunmayan veya az dokunan bir kişiye karşı bilgisini açıklamaktan kaçınabilmektedir.
- *Belirsizliğe karşı geliştirilen strateji:* Bilgiyi elde eden bireyin aldığı bilgiyi nasıl yorumlayacağından emin olmayan bilgi sağlayıcı birey, kendinin sahip olduğu bilgiyi açığa çıkartmayabilmektedir.
- *Hiyerarşi ve resmi güce yüksek saygı:* Kendi önceliklerini, sahip olduğu fırsatları ve pozisyonları kaybedebilme riski ve korkusu içerisinde önemli olarak gördüğü bilgileri diğer kişilerle paylaşmaktan kaçınabilmektedirler.

Bu sebeplerden dolayı çalışanlar işletme içerisinde ve dışarısında kendi görev ve sorumluluklarıyla ilgili olarak sahip oldukları bilgileri saklama davranışı içerisinde bulunmakta, böylesi bir davranış içerisinde bulunan bireyler ise sahip oldukları bilgileri paylaşmamaktadırlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanların öncelikle işle ilgili sahip oldukları bilgi değerli ve önemli olduğu düşüncesi öğretilmeli ve böylesi bir davranış yapısı içerisinde bulunmamaları için çaba gösterilmesi gerekmektedir.

2.3.8.2. Bilgiyi Reddetmek

Bireylerin çeşitli nedenler dolayı bilgiyi reddettikleri görülmekte, böylesi bir davranışında bilgi paylaşımı üzerinde olumsuz bir etki oluşturduğu bilinmektedir.

Bilgiyi reddetme davranışının oluşmasını sağlayan ana sebepler şu şekilde sıralanabilir (İldan, 2005: 69);

- *Kendi bilgi ve fikirlerini geliştirme isteği:* Bireyin sahip olmak istediği herhangi bir bilginin, dışarıdan alınmasından ziyade kendisi tarafından üretilmesi daha prestijli bir nitelik taşımaktadır. Bu sebeple fikirlerin yenilenebilmesi küçümsenerek önceki bilgiler sürekli yinelenmektedir. Bunun yanında mevcut bilgilerin üzerine yepyeni bilgilerinde üretilme isteği ortaya çıkmaktadır.
- *Bilginin geçerliliğine ve güvenirliliğine olan şüphe:* Genellikle bilgi kullanıcıları aldıkları bilgilere karşı sürekli bir şüpheyle bakma, onun geçerliliğiyle ilgili kendilerince endişe duyma yapısı içerisindeyler. Bu durumun sebebi bilgi kaynağına olan güvensizlikten kaynaklanmaktadır. Bu sebeplerden dolayı kişiler mevcut bilgiyi kullanmaktansa kendi bilgilerini kullanmayı tercih etmektedirler. Böylesi bir durumun ortadan kalkması bireyler aldıkları bilginin kalitesinin tespit edemeyecekleri için ulaştıkları bilginin alabileceklerinin en iyi olduğu düşüncesini benimsemeli ve güvenlerini ve hareketlerini bu doğrultuda yönlendirmelidirler.
- *Güçlü ekip ilişkileri:* Bir ekip belli bir çalışma şekli ve proje üzerinde kollektif sorumluluk esasına göre oluşmaktadır. Kurulan her ekibin bilgi paylaşımına ihtiyacı vardır. Günümüzdeki birçok işletme yeni bilgi üretmeden ya da çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi açığa çıkarmadan sadece mevcut görevleri ve işleri yerine getirerek çalışmaktadırlar. Bu tür işletmelerde ve mevcut ekiplerinde bilgi paylaşımı gerçekten uzak görünmektedir. Eski işletmelerde işgören devir oranı çok düşük olması nedeniyle çalışanların işletmeleriyle olan ilişkileri oldukça uzun sürmektedirler. Böylesi bir durum işgörenlerin işletmeye karşı olan bağlılık ve aidiyet duygularını da güçlendirmektedir. Bu nedenle gerek yöneticiler gerekse işgörenler dışarıdan sağlanan bilgilere karşı direnç göstermektedirler. Çünkü bu bilgi karşısındaki geribildirim hem bireyin hem de işletme ekibinin mevcut yapısını bozmakta olası durum işletmeye büyük zararlar verebilmektedir.
- *Ekip düşüncüsü:* İşletme içerisindeki istikrarlı ve başarılı bir şekilde çalışma ortaya koyan ekip, diğerler mevcut ekiplere göre tekel olduğunu düşünmeleri

halinde dışarıdan elde edilen yeni bilgi reddederek, gelen bilgiyi sistemin işleyiş yönünü değiştirecek bir etki olarak görürler ve bilgi değişimlerine ve bilgi paylaşımlarına karşı büyük bir etki olarak görmektedirler.

2.3.8.3. Hata ve Başarısızlık Karşısında Alınan Tavrılar

Yönetimsel anlamda davranış biçimlerinin oluşmasını ele alan bilimsel nitelikli araştırmalarda bilgi paylaşımını engelleyen diğer bir etmen olarak ortaya çıkan yönetici bireylerin hata ve başarısızlık karşısında alınan tavırlar olarak adlandırılan bu durumu şu şekilde ifade edebilmek mümkündür.

Hata ve başarısızlık karşısında alınan davranış biçimi; genellikle daha öncesinde bilinmeyen ve hiç karşılaşılmamış olay ve durumlar sırasında örgütte bulunan bireylerin, yeni duruma karşı sergiledikleri davranış şeklinde ifade edilmektedir. Böylesi bir davranış, durumlar ve olaylara karşı yeni anlayışların oluşmasını sağlar ve ilerideki işe yönelik oluşacak farklı girişimler için bireylerin çok geniş bir öğrenme yapısı kazanmasına olanak sağlamaktadır. Fakat esas olarak durum pratikte böyle olmamaktadır. Bireyler herhangi olay karşısında yaşadıkları hatalardan oluşan bilgilerini rahatlıkla anlatamamaktadırlar. Yeni durum karşısında yaşanan başarısız durumunda çalışanlar gerek yöneticilerine gerekse birlikte çalıştıkları iş ve ekip arkadaşlarına karşı kendilerini olabildiğince zayıf hissetmelerine neden olmaktadır. Akıllarında iş arkadaşları ve yöneticilerin hatalarından dolayı kendilerini etiketleyecekler mi? Ücret artışı ve görevde yükselme dönemlerinde bu yapılan hatayı hatırlayacaklar mı yoksa yok mu sayacaklar? Bireylerce algılanan bu şüphe durumları, başarısızlık ve hata karşısındaki anlayışlarını özgürce paylaşmalarına engel olmaktadır. Böylesi bir durum halinde hatalar ve başarısızlıklar tamamen örtülerek hemen gizlenmektedir (İldan, 2005: 70)

Bu açıdan bakıldığında yöneticilere göre düşen en büyük görev, çalışanların iş süreçlerine yönelik yapılan hata ve başarısızlıkları karşısında öğrendiklerini paylaşmaları sağlanmalı, çalışanların aynı hata ve başarısızlıklarla karşı karşıya kalmamaları için çaba gösterilmelidir.

Ayrıca işe ait yaşanan olası hatalar ve başarısızlıklar karşısında çalışanların bilgilerini paylaşmaları yöneticiler ve çalışanlar arasında güven duygusunun oluşmasını

sağlayacak, organizasyon genelinde birbirlerine karşı güven duygusunu kazanan çalışanlar ise kolaylıkla hatalarını paylaşarak gerek çalışma arkadaşları gerekse yöneticilerin bilgi edinmesi ve yeni bilgi edinme imkânı elde edebilecek, böylesi bir durum karşısında çalışanların birbirlerine karşı duygusal güven kazanmaları sağlanarak ilerleyen süreçte organizasyon başarısına büyük katkı sağlanabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
EKİP VE EKİP ÇALIŞMASI

3.1. EKİP-EKİP ÇALIŞMASI KAVRAMI VE KAPSAMI

İşletmelerde ekip ve ekip çalışması temel başlığı altında aşağıda öncelikli olarak ekip kavramının ne olduğu üzerinde durularak; ekip ve grup arasındaki farklılıklar, ekip çalışmasının amacı, işletmelerde ekip çalışmasının önemi ortaya konulmakta ve ekip çeşitleri açıklanarak, ekip çalışmasına yönelik diğer konulara yer verilmektedir.

3.1.1. Ekip Kavramı

Küresel faaliyetlerin karmaşıklığının artması ve kültürel farklılığının yoğunlaşması nedeniyle işletmecilik alanında ekip halinde çalışmak daha önemli bir hale gelmiştir. Diğer bireylerle ekip halinde etkin bir şekilde çalışma becerisi, kültürel stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için kritik bir öneme sahip bulunmaktadır. (Demirci, 2008: 55).

Ulusal ve uluslararası çalışma hayatında geline nokta, işletmelerin sadece karizmatik yöneticilerin ve zeki işletmecilerin çabalarına göre değil, işletme bünyesinde çalışan tüm iş görenlerin yeteneğine ve yaratıcı çalışma şekline ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır (Çetin, 2008: 74). Bu durum günümüzde faaliyette bulunan işletmelerin, rekabette bir adım önce yer alarak üstünlüğü ele almak, işletmeye yönelik sorunları işbirliği ile çözüme kavuşturmak ve iş görenlerin yaratıcı özelliklerinden daha fazla yararlanabilmek amacıyla ekip çalışmasına önem verilmektedir. Ayrıca, iş süreçlerinin ve planlarının belirlenen şekilde uygulanabilmesi için diğer bireylerinde işbirliğine de gerek duyulması ve mevcut görevlerin ve iş süreçlerinin çok fonksiyonlu boyutta olması, ekiplerin işletmeler için önemini bir kat daha arttırmaktadır (Çelen, 2011: 6).

1990'lı yılların başından itibaren özellikle ekonomik ve sosyal çevrenin uğradığı değişimin, işletmelerin yapısında ve yönetim stratejilerinde de önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu değişiklikler içerisinde yer alan ekip çalışması uygulamaları işletmelerin temel gereksinimleri arasında yer almaya başlamaktadır (Arkan, 2008: 5).

Günümüzde bir işletmeyi etkili verimli bir şekilde yönetebilmek ve başarılı olabilmek için, işletme içinde etkin ve dinamik bir yönetim ekibi kurmak; bu yönetim ekibine bağlı olarak etkin çalışma grupları oluşturmak, yönetsel bir zorunluluk halini almaktadır. Çünkü örgütsel ve yönetsel başarı, her işletmede etkin ve dinamik bir yönetim ekibinin tüm çalışma gruplarıyla birlikte bir bütün olarak çaba ve çalışma sonucunda elde ettiği bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Aytürk, 2010: 131).

Literatürde ekip çalışmasına yönelik birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlar arasında çok sayıda benzerliğin ve bazı küçük farklılıkların olduğu görülmektedir. Kavramsal olarak bu tanımlardan bazıları şu şekilde ifade edilmektedir.

Ekip çalışması, pek çok disiplin, meslek, uygulama ve hizmet için çağdaş bir hizmet sunumu anlayışının ayrılmaz bir parçası olmakla birlikte "*ekip*" kavramı, yeni ortaya atılmış değildir. Bu işbirliği anlayışı daha sonra literatürdeki kavramlaştırılması ile "*team work*", "*takım çalışması*", "*multidisipliner çalışma*" ve "*ekip çalışması*" olarak tanımlanmaktadır (Özdemir 1998: 60).

Donnollen ise "*ekip*" kavramını, farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğu olarak tanımlamaktadır (Arkan, 2008: 5).

Ekip; "*belirli bir amaç için bir araya gelen insan topluluğu*" olarak ifade edilmektedir. Ekip olmanın gerektirdiği pek çok kriter vardır. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir (Efil, 2005: 157).

- En az iki veya daha çok kişinin mevcut varlığı,
- İşletmenin uygun genel bir ekip amacının mevcut olması,
- Gerekli zaman, materyal (gereç) ve ekibe ait çalışma alanının ayrılması,
- Ekibe yönelik belirlenen amaca ulaşmak ve ulaşılan noktanın devamlılığını sağlamak için sermaye kaynağının sağlanması olarak sıralanmaktadır.

Bu bağlamda ekip;

- İyi ve yüksek düzeyde iletişimde halinde bulunan insan grubudur.
- Ekip üyeleri farklı alt yapıya, farklı yetenek ve beceriye sahiptir. Yani üyeleri arasında farklılık olmayan ekiplerin yenilikçi olmaları mümkün değildir.

- Ekipler işletme genel amacına uygun ortak bir misyon anlayışına sahiptir.
- Ekiplerin mutlaka açık şekilde tanımlanmış hedefleri mevcuttur. Ekip neye ne zaman ulaşmak istediğini bilmeli ve ona uygun çalışma düzenini belirlemelidir.

Eren'e (2008) göre ise "*ekip kavramı*" daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirlerine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluk şeklinde ifade etmektedir (Eren, 2008: 463).

Ekipler, paylaşılan değerli bir amaca ulaşmak için, birbirine bağlı olarak hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan küçük gruplara denilmektedir (Tepeci ve Koçak, 2005: 382).

Ekip tanımında üç önemli öge dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, ekip oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, ekibi oluşturan kişilerin birbirine bağımlı olması ve birlikte hareket etmesidir. Üçüncüsü ise, ekibi oluşturan kişilerin belli bir amacı gerçekleştirme üzere çalışmaları şeklinde belirtilmektedir (Eren, 2001: 45).

Ensari'ye (1999) göre ise ekip; ideal olarak birbirini tamamlayan ya da benzer yeteneklere sahip, ortak ve büyük bir amaca ve ortak değerlere inanmış performans hedefleri olan ve bu hedeflerle kendilerini değerlendiren, çoğunlukla az sayıda kişiden oluşan organizasyonel bir yapı biçiminde tanımlanmaktadır (Ensari, 1999: 15).

Ekip çalışması, kısaca iş görenlerin ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalışmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Ekip çalışması, ekibin birlikte çalışma süreçleri üzerine odaklandığı, ekip üyelerinin katılımlarını değerleyen ve teşvik eden bir hava yaratmak için harekete geçtiği bir çaba şeklinde ifade edilmektedir (İnce vd., 2004: 427).

Ekip kavramını açıklamaya yönelik belirtilen tüm tanımların ortak unsurları ele alındığında, ekip kavramı; belirli bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek için bir araya gelen ve ortak amaç doğrultusunda birlikte hareket eden gruplardır şeklinde tanımlanmaktadır. Ekip çalışması belli görev ve sorumluluğu gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen iş grubu olarak, bilgi paylaşmak ve her üyenin kendi sorumluluk alanının içerisinde iş yapmalarına yardımcı olacak kararlar almak için iletişim halinde olan birey

topluluğu olarak ifade edilmektedir (http://www.edchreturkey-eu.coe.int/Source/Resources/Trainingset/Module13_Team_Building_tr.pdf 20.04.2015).

İş ekiplerinin, bir arada birliktelik içerisinde gayretini gerektiren kolektif bir faaliyet şekline ihtiyaçları ve fırsatları bulunmamaktadır. Bu nedenle ortaya koydukları performans sadece grup üyelerinin bireysel katkılarının toplamı şeklinde ifade edilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, iş gruplarında ortak sorumluluktan ziyade bireysel sorumluluk ön planda olmaktadır (Gençoğlu, 2012: 3). Ancak ekip çalışması denilince, çalışanlar tarafından koordine edilmiş çabalar sayesinde elde edilen sinerji bireysel girdilerin toplamından daha fazla bir performans düzeyi sergileyen çalışan topluluğu akla gelmektedir (Paksoy, 2002: 206).

3.1.2. Ekipler ile Çalışma Grupları Arasındaki Farklılıklar

Son yıllarda yönetsel alanında ekip kavramına yönelik olarak grup, takım veya ekip (team) kavramının birbirleri yerine giderek artan ölçüde kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Söz konusu bu tanımlar arasında çok sayıda benzerliğin ve bazı küçük farklılıkların olduğu görülmektedir. İş grupları ve ekip arasındaki farklılıklar şu şekilde belirtilmektedir. Gruplar iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Oysa ekiplerden söz edebilmek için söz konusu insan gruplarının bazı temel niteliklere sahip olması gerekmektedir. Gruplar disiplin altına alınmış eylemlere giriştiklerinde ekip niteliği kazanmaktadırlar. Ekipler gruplardan farklı olarak ortak bir amaç belirlemekte, ekibin hedefleri konusunda görüş birliğine varmakta, ortak bir çalışma yaklaşımı belirlemekte ve birbirlerini tamamlayıcı beceriler geliştirmektedirler. Ayrıca çalışmaların sonuçlarının sorumluluğunu paylaşmaktadırlar (Efil, 2006: 417).

Tablo 3.1: İş Grupları İle Ekipler Arasındaki Farklılıklar

İş Grupları ile Ekipler Arasındaki Farklılıkların Karşılaştırılması		
İş Grupları		Ekipler
Rekabet	İş gruplarında rekabet içe dönüktür.	Ekiplerde rekabet mevcuttur ancak bu rekabet organizasyonun dışına yönelmiştir.
Görev-Amaç	İş grupları göreve yönelmiş ve her üye kendi bireysel hedeflerine yönelmiştir.	Yüksek Performans sahip ekiplerde ise amaçlara yönelmiştir ve tüm ekip üyeleri farklı yönlerde değil söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanmıştır.
Yapısallık	İş grupları otokratik ve hiyerarşik bir yapıya eğilimlidir.	Ekipler ise katılımcı ve ekip amaçları doğrultusunda kendi kendini yönlendirirler.
Tolerans-Farklılık	İş gruplarında üyeler birbirlerine karşı toleranslıdır.	Ekiplerde ise farklılıklar olumlu karşılanır ve farklı düşünce, tutum ve davranışlar cesaretlendirilir.
Risk	İş gruplarında riskten sakınılır ve mevcut durum (statüko) korunmaya çalışılır.	Ekiplerde ise riski kabullenme eğilimi hakimdir.

Kaynak: EFİL, İsmail, (2006), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Aktüel Yayınları, 8.Baskı, İstanbul, s. 418.

Daha öncede belirtildiği üzere iş grupları ile ekipler kavramları sürekli olarak karıştırılmaktadır. Tablo 3.1’de iş grupları ile ekipler arasındaki farklılıklar karşılaştırmalı olarak verilerek, birbirleri arasındaki farklılıklar ortaya koyulmaktadır.

Ekipler, nispeten devamlı iş grupları olup, her seviyede üyelerine ortak bir amaç, bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmeler olarak ifade edilirken; iş grupları, bilgiyi paylaşmak ve belirli kararlara ulaşmak amacıyla etkileşimde bulunan, üyelerinin ilgi alanlarındaki sorumluluklarını başarılı bir şekilde yürütmelerinde yardımcı olan gruplar şeklinde ifade edilmektedir. (<http://danismend.com/kategori/altkategori/takim-calismalari-cesitleri-ve-olusum-sureci/> 08.11.2014).

Örgütsel bir grubun ekip haline gelebilmesi için; göreve yönelik, biçimsel ve üyeler arası bağlılığının olduğu bir grup olmalıdır. Ekip çalışmasını, grup çalışmasından

ayıran en önemli özellik “görev başarımına sorumluluk ve şevkle katkıda bulunan ve sürekli ilişki halindeki bireylerden oluşan küçük bir grubun uyumlu eylemi” olmasından kaynaklanmaktadır (Gençoğlu, 2012: 5).

Koçel’e (2011) göre bir grupta aşağıdaki nitelikler mevcut ise ekip haline geleceğini ifade etmektedir (Koçel 2011: 601):

- Liderliğin paylaşılan bir faaliyet olarak mevcut olması,
- Organizasyon grubunun kendine özgü amaç ve misyonuna sahip olması,
- Olası problem karşısında sorun çözme faaliyetinin grubun yaşam tarzı olarak benimsenmesi,
- Etkinliğin grubun ortak ürünleri ve çıktısı ile ölçülmesi,
- Grup faaliyetinin geçici nitelik taşımasıdır.

Bu bağlamda grup üyelerinin, liderlik, amaç ve misyon birlikte sorun çözme, sonuçların ölçülebilirliği ve geçici olma konularında yoğunlaşan daha küçük bir grubu ifade etmesi önem arz etmektedir. (Çağlar, 2013, 538).

Tablo 3.2: Gruplar ile Ekiplerin Karşılaştırılması

Çalışma Ekipleri		Çalışma Grupları
Ortak Performans	Amaç	Enformasyon-Bilgi Paylaşımı
Olumlu	Sinerji	Tarafsız (Bazen Olumsuz)
Bireysel ve Müşterek	Sorumluluk	Bireysel
Tamamlayıcı	Beceri	Gelişigüzel ve çeşitli

Kaynak: ROBBİNS, Stephen., DECENZO, A. David., COULTER, Mary, (2013), **Fundamentals of Management / Yönetimin Esasları**, Çeviri Editörü: Adem Ögüt, Nobel Yayınları, 8.Basımdan Çeviri, Ankara, s.257.

Yukarıda Tablo 3.2’de görüldüğü üzere ekip çalışması ile çalışma grupları arasında birtakım farklılıkların mevcut olup, kendilerine özgü özelliklerinin olduğu görülmektedir.

Çalışma grupları öncelikle bilgi paylaşımında bulunmak ve her bir üyeye işini daha verimli ve etkin yapması adına yardım etmek için karar almak amacıyla etkileşimde bulunmaktadır. Çalışma gruplarının katılımcı çaba gerektiren müşterek çalışmalarla meşgul olmaya ihtiyaçları ve olanakları bulunmamaktadır (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013: 257).

Ekiplerde ise, amaçlar ekiplerin kendine has ortak performansı ortaya çıkaracağı, bir arada çalışmanın oluşturacağı sinerjinin sağlanması, sorumluluk boyutundan bakıldığında ekiplerin bireysel ve müşterek bir yapının haiz olduğu görülmektedir. Becerisel boyutta da ekiplerin tamamlayıcı nitelik taşıdığı ve ekip üyeleri arasında beceri ve yeteneksel farklılıkların yapılan işlerde üyelerin birbirlerinin eksiklerini tamamlayan nitelikte yer aldığı görülmektedir.

3.1.3. Ekip Çalışmasının Amacı

Küresel değişimin yoğun hissedildiği günümüzde, örgütler gerek iş dünyasında gerekse yönetim sahasında birçok teknolojideki yeniliğin, bilginin çok hızlı değişimin işletmeleri oldukça etkilediği görülmektedir. Bu şartlar altında rekabet baskıları ile karşı karşıya kalan işletmelerin ve yöneticilerin pek çoğu yüksek verim sağlamak, maliyetleri düşürmek ve iş görenlerin örgüte bağlılığını arttırmak amacıyla ekip çalışmalarına yönelmektedir.

Dolayısıyla, modern çağın koşullarında yönetimin; vizyon sahibi, yetkiyi paylaşan, risk almada arzulu, yenilik ve değişikliğe açık, başarıyı ödüllendiren, ekip çalışmasına yönelmiş ve kalite odaklı gibi sıralayacağımız birçok özelliği de beraberinde barındırması artık gerekli görülmektedir (Aşgın, 2008: 3).

Günümüzde şirketler etkin iletişim becerisine sahip, karşısındaki kişiye güvenen ve güven veren, biz bilincini paylaşan çalışanlara daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu da ancak ekip çalışması ile mümkün olmaktadır. İşletmeler artık bireysel çabaların tek başına fazla bir anlam ifade etmeyeceğini fark ederek dağınık

çalışanlar şeklinde çalışmak yerine, ekip çalışması oluşturup, gerekli işleri yapmanın istenen sonucu sağladığını fark etmişlerdir.

Teknoloji ve müşteri beklentilerinin hızla geliştiği, yoğun küresel rekabet ortamında ekip çalışması yüksek katılımcı örgütlerin doğal bir parçası olmuştur. Olması gerektiği gibi oluşturulan ve desteklenen ekipler yaratıcılığın geliştiği bir basamak görevi görür, sıra dışı performanslar gösterilebilmesini teşvik eder ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve esnek biçimde cevap verebilme olanağı sağlamaktadır (Işık, 2014: 12).

Gelecekte var olacak işletmeler, ekip çalışmasının artan önemini bugünden kavrayarak kendi bünyelerinde ekip çalışmasına uygun bir çalışma yapısı gerçekleştireceklerdir. Böylelikle ekip çalışmasının sağladığı başarılı çalışma düzenine kavuşarak etkin ve verimli işletme performansı elde edebileceklerdir.

3.1.4. İşletmelerde Ekip Çalışmasının Önemi

Günümüzde stratejik amaçlara göre iş süreçlerinin hızlandırılması sayesinde birçok işletmede bölümler ve birimler iş süreçlerinde üretilmiş olan bilgilerle sürekli olarak karşılıklı yeni düzenlemelere ve iletişim sürecine ihtiyaç duymaktadır. Bütün bu süreçte ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması birbirine bağlı küçük çalışma gruplarının varlığı ile mümkündür olabilmektedir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 425).

Ulusal ve uluslararası işletmelerde, ekip çalışma tekniklerinden en iyi düzeyde yararlanma ve bu alandaki sorumlulukları paylaşma isteği artış göstermektedir. Ekip çalışması özellikle, ortaya çıkan sorunlara karşı kısa sürede en etkili çözümlerin getirilmesini sağlayacak bir alternatif olarak değerlendirilmektedir. Böylece çalışanlar arasındaki işbirliği olanaklarının geliştirilmesi ve verimliliğin, etkinliğin artırılması sağlanmaktadır (Gökçegöz, 2000: 260).

Örgütlerde hiyerarşik yapılar ve tek ya da birkaç yöneticinin verdiği kararlar ile yoğun rekabet ortamında başarılı sonuçlar elde edebilmek mümkün olmamaktadır. İşletmelerde hiyerarşi azalmış, bireylerde uzmanlaşma artmakta, “ dış ve iç çevre koşulları değişmekte, küreselleşme olgusu hayatımıza girmekte ve mal ve hizmetler çeşitlenmektedir. Bunların sonucunda işletmeler yalnızca kişisel çalışmalarla sınırların

zorlanarak başarılı elde edilemediğinin farkına varmaktadırlar. Sonuçta ekip çalışmasının bazı şartlarda ne kadar da gerekli olduğunun önemi anlaşılmaktadır (Gençoğlu, 2012: 7).

Bugünün değişen ve gelişen çevre koşulları işletmelerin kendilerini başarıya götürecek çalışmalar yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Mal ve hizmet piyasasındaki küreselleşme, yeni teknolojilerin hızla gelişmesi ve aynı ölçüde hızla yayılması, işgücünün demografik karakteristiklerindeki değişme, gelişmekte olan ülkelerdeki daha ucuz iş gücünün varlığı ve dünya genelinde gelişen tüketici talebi, işletmelerin yaşaması için iş yapma biçimlerini değiştirmektedir (Küçük, 2008: 169).

Değişen üretim sistemleri anlayışı, yüksek rekabet ortamı, iş gücü devrinin azaltılması, kalitenin giderek önem kazanması, eğitilmiş insan gücü ihtiyacı ve hızla değişen teknolojiye uyum sağlama, örgütlerde esneklik ve iletişim konularının önem kazanmasına neden olmaktadır (Öztürk, 1999: 72).

Örgütlerde ekip faaliyetlerinin çok önemli bir nitelik kazanması; üretimi artırmak, birlikte düşünmek, sorunlara kalıcı çözümler bulmaya çalışmak, üyelerin bağlılığını artırmak, ürün ve hizmet kalitesini artırmak, esnek bir örgüt yapısı oluşturmak, etkili fikirler ortaya koymak, yüksek performans elde etmek, iş tatminini artırmak, motivasyonu artırmak, maliyetleri azaltmak, örgütte değişim, yenilik başlatmak, sinerji yaratmak gibi sebeplerden dolayı önemli ve kaçınılmaz bir değer kazanmaktadır (Işık, 2014: 11).

Örgütlerde etkili ve verimli çalışma ve başarılı olma, dinamik bir ekip olarak birlikte çalışmayı gerekli ve hatta zorunlu kılmaktadır. Çünkü, ekip çalışmasının işletmelerde bireysel ve örgütsel olarak önemli yararları ve katkıları bulunmaktadır. Zira, ekip çalışması sonucunda; işletmede mevcut işgörenin bireysel gelişimi sağlanmakta, ait olma gereksinimi karşılanmakta, sinerji elde edilmekte, kişiler arasında olumlu ilişki ve iletişim kurulmakta, yardımlaşma ve işbirliği artmakta, düşünceler açıkça ifade edilmekte, çalışma performansı ve verimlilik yükselmektedir (Aytürk, 2010: 132).

Zamanımız toplumlarında daha klasik ve yönlendirici yönetim tarzlarının karşısında çalışma yaşamında işbirliği ve ekip yaklaşımlarını tercih etme ağır basmaktadır. Karmaşık, birbiriyle ilişkili ve-veya bir kişinin yapabileceğinden çok büyük olan işlerin gerçekleştirilmesinde ekipler son derece faydalı olmaktadır. Bu

anlamda, ekip çalışmasının pek çok faydasından söz edilebilir. Bu faydalar çoğunlukla, ekip üyelerinin tecrübe ve becerilerinin oluşturduğu sinerjiden kaynaklanmaktadır (Çelen, 2011: 21).

Ekip üyeleri birbirlerinin ve ekibin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları gerekmektedir. Ekip üyeleri sahip oldukları bilgileri “istif etmek” yerine başkalarıyla paylaşarak (bildiklerini ya da yapabileceklerini aktararak) birbirleriyle işbirliği yapmaya ve tüm ekip faaliyetlerinde birlikte çalışmaya istekli davranmalıdır. Ama hepsinden önemlisi, etkili bir iletişimin var olması için ekip üyelerinin birbirlerine saygı ve güven duyması gerekmektedir (<http://www.mbakademi.com.tr/tr/mb-kutuphane/kitap-ozetonerileri/basarili-bir-ekip-olusturma---donald-h-weiss> 26.10.2014).

Bireyleri ve organizasyonları ekip çalışmasına yönelten en temel sebep, elde edilen sonuçların üstün niteliği olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar şu şekilde ortaya konulmaktadır (Baltaş, 2008: 26);

- Verimliliğin artması,
- İletişim kalitesinin yükselmesi,
- Yüksek performans gerektiren işlerde başarı kazanılması,
- Etkin kaynak kullanımının gerçekleşmesidir.

3.2. EKİP ÇEŞİTLERİ

İşletmelerde yapılacak olan her işin uzmanlığı, gerekleri, kuralları, yöntemi ve gereçleri türlü türlü olduğundan, bu işler için kurulmuş ekipler birbirlerinden farklı özelliklere sahip olmaktadır. Günümüzdeki ürün çeşitliliği ve karmaşık organizasyon yapısı tek tip ekip türüne uygun değildir. Bu nedenle ortaya birçok ekip türleri çıkmaktadır (Gençoğlu, 2012: 10).

Günümüz örgütlerinde birçok farklı ekip çeşitlerine rastlanmaktadır. Özellikle yönetim ve organizasyon literatüründe ve çalışma hayatındaki uygulamalarda bir takım farklılıklar temel alınarak ekip çeşitlerinin sınıflandırıldığı görülmektedir. Son yıllarda toplam kalite yönetimi yaklaşımının da önem kazanarak işletmelerce benimsenmeye başlanmasıyla birlikte birçok yeni ekip çeşitleri de ortaya çıkmaktadır.

Görüldüğü üzere ekip çeşitleri konusunda yazında üzerinde görüş birliğine varılmış standart bir sınıflandırmanın yapılmış olmadığı, bu yüzden de çok sayıda ekip çeşidine rastlanmaktadır. Farklı yaklaşımlar ekip çeşitlerini farklı sınıflandırmaktadır, ancak bu türlerin içeriği incelendiğinde bu sınıflandırmalar arasında çok farklılık görülmemektedir. Tüm yaklaşımlarda ön plana çıkan belli başlı ekip çeşitlerinin açıklamaları şu şekildedir. Literatürde de çeşitli şekilde sınıflandırılan ekip çeşitlerinin şu şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir:

3.2.1. Biçimsel Ekipler

Biçimsel (Formal) Ekipler: Belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür ekiplerde üyelerden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenir. Biçimsel ekipler örgüt amaçları ile açıkça ve belirgin bir biçimde ilgili özel amaçların başarılması için yaratılırlar. Bu yüzden ki üyelerin ekiplerden ayrılması ve yerlerine yenilerinin gelmesi ekibin yapısını değiştirmez (Gençoğlu, 2012: 10).

Ekipler örgütün biçimsel (formal) organizasyon yapısının bir parçası olarak ve işletme çalışanlarının katılımını arttırmak için oluşturulan ekipler şeklinde de sınıflandırılmaktadır. Örgütün organizasyon yapısının bir parçası olarak biçimsel (formal) ekipler; dikey ekipler ve yatay ekipler olmak üzere iki çeşide ayrılmaktadır. (Arslan, 2004: 16). Bu iki ekip çeşidi aynı zamanda işletmelerin dikey ve yatay yapısal ilişkilerini de ortaya koymaktadır.

3.2.1.1. Dikey Ekipler

Dikey ekipler; bir yöneticiden ve ona bağlı kişilerden olmaktadır. Bazen üç veya dört seviyeli bir hiyerarşi oluşturmakta ve örgüt içinde genellikle tek bir birimi içine almaktadır. Bir finansal analiz birimi, kalite kontrol, muhasebe veya insan kaynakları birimi komuta ekiplerinden oluşmaktadır. Üyeleri özel hedeflere ulaştıracak etkileşim ve ortak aktiviteler örgüt tarafından belirlenmektedir (Karmyshakova, 2006: 15).

Dikey ekip, bir yöneticiden ve biçimsel bir emir komuta zincirinden ona bağlı kişilerden oluşmaktadır. Bazen işlevsel ekip veya emir takımı olarak da isimlendirilen dikey ekipler, bazı durumlarda üç veya dört seviyeli bir hiyerarşiden oluşturmakta ve örgüt içinde genellikle tek bir bölümü kapsamaktadır. Örnek olarak; bir hastanenin ikinci katında, üçüncü vardiyada nöbet tutan hemşireler grubu, başhemşire ve ona bağlı hemşirelerden meydana gelmiş dikey bir ekiptir. Şirketlerde ise, finansal değerlendirme bölümü, kontrol bölümü, muhasebe bölümü ile insan kaynakları yönetimi bölümü gibi bölümler komuta bölümleridir ve hepsi örgüt tarafından elemanların ortak faaliyeti ve etkileşimleri yoluyla belirli hedeflere ulaşmak üzere düzenlenmektedir. (<http://www.savassakar.com/index.php/takim-kavrami-ve-basarisi-uzerine/> 23.09.2014).

3.2.1.2. Yatay Ekipler

Yatay ekipler; aynı hiyerarşik seviyeden ancak değişik uzmanlık alanından gelen elemanların oluşturduğu bir ekip türüdür. Birkaç bölüm içinde seçilen elemanlarca özel bir görevi yerine getirmek üzere kurulur ve görev bittikten sonra dağılırlar. Yatay ekiplerin en yaygın iki türü geçici görevler için kurulan bölümler arası ekipler ve komitelerdir. Geçici ekipler, yukarıda belirtildiği gibi belli bir faaliyeti geliştirmek üzere değişik bölümlere mensup elemanların bir araya gelmesiyle kurulan ve görev sona erdiğinde dağılan gruplardır. Bazen çapraz işlevsel takım olarak da adlandırılırlar. Üretim bölümünde yeni bir ürünü oluşturmak veya bir okulda yeni bir müfredat programını oluşturmak üzere bir araya gelmiş üyelerin oluşturduğu topluluklar buna örnek gösterilebilir. Bu tür işler birkaç bölümün ortak çalışması ve birçok kısmın fiktisel katkılarıyla gerçekleştirilirler. Bu yüzden yaptıkları çalışmalar çok verimli olmaktadır (<http://www.savassakar.com/index.php/takim-kavrami-ve-basarisi-uzerine/> 20.04.2015).

Komite genel olarak daha uzun süreli bir topluluktur ve örgütün ayrılmaz bir parçasını oluşturabilir. Komite üyeliği için kişinin uzmanlığından çok örgüt içindeki pozisyonuna ve unvanına bakılır. Oysa geçici ekip oluşturulurken kişinin problem çözmedeki kişisel nitelikleri göz önüne alınır. Komitelerde, süregelen sorunlara çözüm aranır. Mesela işçilerin oluşturdukları komiteler; iş kuralları, iş düzeni değişiklikleri ve işi iyileştirme konularında önerilerde bulunan komitelerdir. Geçici ekipler örgütün yatay

yapısının bir parçası olarak bazı konularda faydalar sağlarlar. Bu konular şu şekilde özetlenebilir:

- a. Örgüt üyeleri arasında bilgi alışverişini sağlarlar.
- b. Örgütsel birimlerin koordinasyonu konusunda öneriler üretirler.
- c. Mevcut birimler örgütsel sorunlara çözümler oluştururlar.
- d. Yeni örgütsel uygulamaların ve politikaların geliştirilmesine yardımcı olurlar (<http://www.savassakar.com/index.php/takim-kavrami-ve-basarisiuzerine/> 25.09.2014).

3.2.2. Görev Ekipleri

Görev ekiplerini kendi içinde dört çeşitte ele alınarak incelenmektedir. Bunlardan; ilki problem çözme ekipleri veya özel amaçlı ekipler, ikincisi kendi kendini yöneten ekipler (çalışma ekipleri), üçüncüsü çapraz fonksiyonlu ekipler ve dördüncü ekip çeşidi ise sanal ekiplerden oluşmaktadır. Bu ekip türleri sırasıyla şu şekilde açıklanmaktadır:

3.2.2.1. Problem Çözme Ekipleri veya Özel Amaçlı Ekipler

Problem çözme ekipleri ya da özel amaçlı ekipler olarak ifade edilen ekipler genellikle aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı iş birimine bağlı olarak çalışan ve sayıları 5-10 çalışan arasında değişen gönüllü çalışanların oluşturduğu küçük bir gruptur. Bir arada çalışmak suretiyle belirli aralıklarla toplantılar yaparak, işe yönelik belirlenen problemlerin kaynaklarını, nedenlerini araştırarak ortaya koyan, çözüm getiren ve sonuçlarını üst yönetime sunan çalışma ekipleridir (İnce vd., 2004: 429).

Problem çözme ekipleri olarak ifade edilen bu ekip çeşidi; aynı bölümde/birimde 5 ila 12 saatlik vardiyalarla çalışan ve her hafta kaliteyi artırma yollarını, verimliliği ve çalışma ortamını görüşmek üzere, birkaç saatliğine bir araya gelen kişilerden oluşan gruplardır. Problem çözme ekiplerinde, ekip üyeleri fikir alışverişinde bulunur ya da çalışma süreçlerine ve yöntemlerini nasıl geliştirecekleri konusunda önerilerde bulunurlar (Robbins, Judge, 2013: 316).

Problem çözme ekipleri aynı mesleki çalışma içinde veya aynı yönetimin çatısı altında oldukları için, kurulmaları ile yönetim işgören arasındaki güveni güçlendirmektedir. Bu sayede, çalışanlara sorumluluk yükleyerek süreç içinde söz sahibi olmalarını sağlamaktadırlar. Bu tür ekiplerin üyeleri kendi çalışma yöntemlerini geliştirerek düşünce ve bilgi paylaşımına gitmektedirler. Ancak bu paylaşımın sonunda sunulan çözümleri doğrudan uygulamaya koyma yetkileri mevcut değildir. Fakat ekip çalışması sürecinde ortaya çıkan çaba, işletme açısından düşük maliyetli yüksek verimliliği getirirken, çalışan açısından moral ve motivasyonu oluşturan en kolay yol olarak görülmektedir (Karnıaçık, 2014: 14).

Problem çözme ekiplerinin başka bir ifadeyle özel amaçlı ekiplerin, işletmelerde kullanılmasının en büyük sebebi görevsel fonksiyonlarıdır. Bu ekiplerin görevi koordinasyon ve üretim sorunlarını üst yönetim ile birlikte ekip olarak belirlemek ve çözümlemede aynı sorumlulukları paylaşmaktır. Problem çözme ekiplerinin kurulmasındaki esas düşünce, bir örgüt ve işletmenin sorunlarının, sadece üst kademeyi değil çalışanlar dâhil işletmenin tamamının ilgi alanında gerçekleşebilir olmasından kaynaklanmaktadır. Farklı kademelerin bir araya getirilmesi yaratıcı düşünceyi geliştirerek, böylelikle birçok fikrin düşünce ışığında ortaya çıkması sağlanmaktadır (Gökçe, 2011: 9).

3.2.2.2. Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Kendi kendini yöneten ekipler, kendi çalışmalarını yönetmek için yetki verilmiş kişilerin oluşturduğu bir ekip türüdür. Bunların yaptıkları işleri; planlama, programlama, iş hızı üzerinde kolektif kontrol, işlevsel kararlar alma ve problem çözmedir. Bu tür ekiplerin amacı organizasyonda yöneticiye olan ihtiyacı azaltmalarıdır (Çağlar, 2013: 539).

Kendi kendini yöneten ekipler, 10-12 kişiden oluşmakta ve başlarında bir yönetici olmadan faaliyet göstermektedirler. Bu ekipler diğer ekiplerden bir önemli birtakım farklılıklar içermektedir. Kendi kendilerinin yönetiminden sorumlu, birbirlerine dayanışma ile bağlı ekiplerdir. Yönetim ile birlikte kendi amaçlarını kendileri belirlemektedirler. Kendini yönetme sorumluluğuna ve geniş bir alanda karar verme yetkisine sahiptirler. Planlama, örgütleme, kontrol, proje takvimlerinin

oluşturulması, eleman seçimi gibi hem operasyonel hem de stratejik boyuttaki birçok karar ekip elemanlarının önceliğindedir. Yönetimin karar destek sürecindeki rolü diğer ekip türlerine göre daha sınırlı kalmaktadır. Örnek olarak, kalite çemberleri birçok öneri ortaya koyabilmekte ancak bunların gerçekleştirilmesi için gerekli yetkiye sahip olamamakta ve dolayısıyla ilgili kararları alamamaktadır. Oysa kendini yöneten ekipler özellikle alt ve orta düzey kabul edilebilecek kararları daha önceden belirlenmiş koşullar çerçevesinde alma yetkisine sahiptirler. Temelde ekip üyeleri genellikle yöneticiler tarafından yapılan işlevlerin çoğunu veya hepsini yerine getirebilmektedirler. İşletme olgunlaştıkça problem çözme takımları, yavaş yavaş kendi kendini yöneten ekipler dönüşmektedir (İçigen, 2008: 13).

İş görenlerin son derece alakalı ya da birbirine bağımlı işleri yaptıkları ve eski yöneticilerinin sorumluluklarının çoğunu üstlendikleri ekipler olarak yer almaktadırlar. Genel anlamda, bu görevler çalışmayı planlama ve zamanlama, ekip üyelerine görev verme, işletme kararlarını alma, problemler için gerekli adımlar atma, tedarikçiler ve müşterilerle çalışma olarak belirtilmektedir. Hatta tamamen kendi kendini yöneten çalışma ekipleri, kendi üyelerini seçmekte ve birbirlerinin performansını değerlendirmektedirler. Bu tarz ekiplerin bulunduğu işletmelerde ve kurumlarda denetleyici pozisyonlar daha az önem taşımakta ve hatta bazen tamamen ortadan kaldırılmaktadır (Robbins, Judge, 2013: 316).

- Wellins ve arkadaşları (1990: 72) çalışmalarında kendi kendini yöneten ekiplerin özelliklerini şöyle açıklamışlardır (Işık, 2014: 19-20):
- Yönetim, planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol etme işlevlerini kendileri yaparak kendi kendilerini yönetmiş olmakta,
- Kimin, nerede, ne zaman, ne yapacağına kendi içlerinde karar verirler hatta yeni personel alma kararlarını bile alabilmekte,
- Öncelikler ve hedeflere uygun olarak planlama yaparak, işin başlama ve bitişini ve çalışma hızını belirlemekte,
- Üretimden hizmet aşamasına kadar, stok, fire ve kalite kontrolünde sorumluluk alırlar ve diğer birim ve ekiplerle işbirliği gerçekleştirmekte,

- Problemlere çözümler geliştirir, uygular, ekibin etkinliğinde sorumluluk almakta ve ödül ve cezalara karar verebilmekte.
- Eğitim gerekip gerekmediği konusunda da karar alabilmektedirler.

Bu ekipler kendi görevlerini üst yönetime bağlı olmadan yerine getiren ekiplerdir. Ekip bir işin tamamının yerine getirilmesinden sorumlu ve yetkilidir. Kendi kendini yöneten ekipler yöneticisi olmadan ve işin bütününden sorumlu olan bir grup çalışanların oluşturduğu ekiptir. Kendi kendini yöneten ekipler işin yapılmasından ve kendilerini yönetmekten sorumludur.

Kendi kendini yöneten ekiplerde liderlik özellikleri ön plana çıkar. Ekip liderlerinin çok yönlü ve uzun vadeli düşünce sistemine sahip olması, ekibin başarısı için performans ölçülerini dikkate alması gerekmektedir.

Kendi kendini yöneten ekip liderlerinde olması gereken özellikler şu şekildedir:

- Kendi kendini yöneten ekipler katımlı yönetimin en uç demokratik yaklaşımlardan biri olduğu için böyle bir ekip liderinin birinci özelliği ekip yönetimi uygulamak ve ekip toplantılarını uygun sıklıkta ve özellikle yapması gerekmektedir.
- Kendi kendini yöneten ekiplere lider çok yönlü ve uzun vadeli düşünce sistemine sahip olmalıdır. Ayrıca, lider vizyon sahibi olan ve strateji bilgisi ile donatılmış olmalı ve bilgilerini ekip üyeleriyle dürüst ve kıskançlık hissine kapılmadan paylaşılabilmelidir.
- Ekip lideri üyeleri ekibe katkılarından dolayı ödüllendirici olabilmelidir. Ayrıca ekip liderinin iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. Bu ilke ekip liderinin ben merkezci yerine biz merkezci olması yönünde atacağı adımlarla olabilmektedir.
- Ekip araçlarının lider tarafından ekip üyelerine açık bir şekilde anlatılması böylelikle üyelerin hedef belirleme yeteneklerinin arttırılması sağlanmakta.
- Ekipte kişisel başarı önemli değildir. Ekibin başarısı performans ölçüsüdür.
- Ekip lideri çatışmanın olabileceğini ve çatışma ekipte olmadığı müddetçe ekibin başarısından söz etmenin mümkün olmadığını bilmelidir.

- Ekip liderinin bir diğer görevi ekibin işlerini yaparken bazı ölçüler getirmektir (<http://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/722863-grup-cesitleri.html> 04.10.2014).

3.2.2.3. Çapraz Fonksiyonlu Ekipler

Bir diğer ekip çeşidi olan çapraz fonksiyonlu ekiplerin, çapraz fonksiyon olarak adlandırılmasından kasıt, aynı hiyerarşik kademede ancak farklı bölümlerde görev alan çalışanların bir araya getirilerek bir ekip oluşturulmasıdır. Günümüz işletmeleri açısından önemli olan konu ürün gelişiminde kaliteyi yakalarken, müşteriler açısından hizmet kalitesini de ileriye götürmektir. Bu tür vizyona sahip işletmelerde, çapraz fonksiyonlu ekiplerden faydalanmak bir alışkanlık olmaktadır. Çapraz fonksiyonlu ekiplerde, farklı birimlerde ve aynı kademede çalışanların bir araya getirilmesi ve bu birimlerin birbirlerinden haberdar olmaları sağlanarak daha karmaşık sorunların çözümünde kolaylığa gidilmesi esas alınmaktadır. Bu çalışanlar karar alma ve yönetimde etkin oldukları görülmektedir (Gökçe, 2011: 9).

Çapraz fonksiyonel ekipler günümüzün çalışma ortamında artık bir zorunluluk halini almaktadır. Çünkü birimler arası işbirliği önem kazanmaya başlamış ve pek çok başarılı işletme bu tür ekipleri yaygın bir şekilde kullanmaya başlamıştır. Ancak bu kadar yaygın olmasına rağmen çapraz fonksiyonel ekipler oluşturma, işlerlik kazandırmaya yönelik bir çalışma ortamı yaratma konusunda işletmelerde genellikle kargaşa hâkim olmaktadır. Etkin bir çapraz fonksiyon ekibi oluşturmak için şu noktalara dikkat edilmesi önem kazanmaktadır. Bunlar (Efil, 2005: 169);

- Doğru ekip üyelerini seçmek ve ekibin açık bir görev bildirgesine ve amacına sahip olmasını sağlamak,
- Doğru bağlantıları kurmak ve ulaşılabilir ve dikkate değer sonuçlar hedeflemek
- Ekibin temel kuralları anlaması ve üzerinde uzlaşmaya varılması
- Ekip oluşturmak için yoğun bir ön hazırlık yapmak gerekmektedir.

3.2.2.4. Sanal Ekipler

Sanal ekipler aynı mekân ve zamanı paylaşan ve bilgisayar iletişim teknolojilerini kullanmayan ekiplerin aksine; zaman ve mekân sınırlarını; örgütlerin katı duvarlarını bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin sağladığı güçle aşan ekipler olarak ifade edilmektedir (Efil, 2006: 433).

Yine başka bir tanıma göre; bir örgütsel görevi başarmak için telekomünikasyon ve bilişim teknolojilerinin bir bileşimini kullanan, coğrafik ya da örgütsel olarak yayılmış meslektaşların oluşturdukları gruplar olarak ifade edilmektedir. E-posta, video konferans ve grup iletişimi yazılımlarının elverişli olması nedeniyle, sanal ekip üyeleri nadiren yüz yüze toplanmaktadırlar. Sanal ekiplerin birinci avantajı çok esnek olmalarından kaynaklanmaktadır. İş görenler fiziksel yerleşime, zaman dilimine ya da örgütsel yakınlığa bakmaksızın, birbirleriyle çalışabilmektedir. Doğası gereği, küresel olarak yayılmış olan sanal ekipleri yönetmek güç olabilmektedir. Ancak bu ekiplere bağlı olan işletmeler, yararlarının sakıncalarından daha ağır bastığını ifade etmektedirler (Boone, Kurtz, 2013: 292).

3.2.3. Müşteriye Üretim ve Hizmet Sunan Ekipler

Bu ekiplerin herhangi bir mamul üretimi, satış ve hizmet konusunda sorumlulukları bulunmakta ve ilk kademede çalışanlara yetki verilerek kurulan ekiplerdir. Ekipler tedarikçilerden ham maddeleri veya gerekli bilgiyi alıp, örgütteki diğer birimlerin de katkısı ile gerekli değişimleri yaparak çıktıları müşteriye teslim etmektedirler. Günlük işleri yerine getirdikleri için üyelerinin herhangi bir konuda uzmanlaşmasına gerek yoktur. Çünkü kısa süreli bir eğitimle rutin işler öğrenilebilmektedirler. Ekip üyeleri sürekli aynı olabilir veya değişebilmektedir. Müşteriler ve tedarikçilerle sürekli iç içe olan bu ekiplerde bütünleşme ve yardımlaşma çoktur. Bu ekiplerin çalışması sonucunda ortaya çıkanlar yiyecek, kimyevi ürünler, müşteri hizmeti olduğundan örnek olarak; maden ocakları, uçuş ekipleri ve bilgi işlem ekipleri verilebilmektedir (Gençoğlu, 2012: 11).

3.3. EKİP OLUŞTURMANIN NEDENLERİ

Ekip oluşturma bir çok farklı nedenleri olmakla beraber bazı ortak nedenler şu şekilde sıralanabilir (Canözkan, 2012: 71):

- *Fiziki Yakınlık:* Kişiler fiziki yakınlıktan dolayı bir ekibin üyesi olabilmektedir. Aynı bölümde çalışanlar veya yakın iş ilişkileri olan bölümlerden bir ekip oluşturulabilmektedir.
- *Kararlarda Hız Sağlamak:* Ekiplere yetki vermek suretiyle işlerde hız sağlanmış olmaktadır. Ekip üyeleri işleri fiilen yerine getirenler olduklarından işle ilgili sorunları daha iyi ve kaynağında çözebilmektedirler.
- *Bilgiyi Paylaşmak:* Örgütlerin çeşitli hedefleri vardır. Pazarı genişletmek, finansal durumun belirlenmesi, üretimde kaliteyi arttırmak, sıfır hataya yaklaşmak, çalışanlara daha fazla hizmet vb. Bu sayılanların başarılması ekiplerin kurulmasıyla gerçekleşebilmektedir.
- *Birlik Ruhu Yaratır:* Ekip üyeleri birbirinden birçok şey ümit eder, birbirleriyle iletişim içinde bulunmaktadırlar. Böyle yapmakla işbirliğini ve çalışanların moralini ve motivasyon düzeyini artırabilmektedirler. Ekip normları çalışanların ilerlemelerinde cesaretlendirici bir rol oynamaktadır.

Ekibi oluşturan tüm bireylerin ekibin amacı yönünde bütünleşmeleri ve birlikte hareket etmeleri sonucunda ekipte ben imajı yerine biz imajının oluşması olarak ifade edilmektedir.

- *Sorumluluk Paylaşılması:* Ekipler yoluyla çalışmalarda esneklik sağlanırken, diğer taraftan da ekip üyelerinin sorumluluk paylaşmaları ve bu bilincin yerleşmesi sağlanmaktadır. (<http://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/722863-grup-cesitleri.html> 07.10.2014).

3.4. EKİP OLUŞUMUNUN NİTELİKLERİ

Ekip oluşturma ve yönetim sürecinde, ekip üyelerinin konum ve görevleriyle mizaç ve kişilik özelliklerinin uyumlu olması işletme başarı açısından oldukça önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında bireyin doğuştan gelen, kendine özgü motivasyon,

yönelim, bakış açısı, algı, arayış ve ihtiyaçlarını anlayabilmek, bireylerin ekip içinde alacağı yetenek ve becerilerine en uygun rolleri tespit etmek açısından yararlı olmaktadır. İşletmelerde ekip oluşturma aşamasının hemen öncesinde ekip oluşturma değer kazanmasında önem taşıyan, bu aşamalarda ekibin ve ekip üyelerinin ne tür özellikleri taşıması gerekli olduğu, hangi süreçte ne tür görev ve faaliyetlerin gerçekleştiğinin bilinerek ona uygun davranışların sürdürülmesi uygun olmaktadır. Böylelikle işletmelerde oluşturulacak ekiplerin yaşam süresinin daha uzun ve başarılı olması şüphesiz ön planda olmaktadır (<http://www.personalogia.com/kurumsal/mizac-yapilarina-gore-etkili-ekip-olusturma-ve-ekip-yonetimi/> 20.05.2015).

3.5. EKİP OLUŞUMUNUN AŞAMALARI

Ekiplerin oluşması ve üyelerinin bir araya gelmesi genel olarak bir ekip aşamalarından oluşmaktadır. Ekip oluşum aşamaları şekilde gösterildiği üzere beş aşamadan oluşan bir süreci kapsamaktadır. Bu aşamaları sırasıyla şu şekilde açıklamak mümkündür (Eren, 2004: 468);

- *Kuruluş Evresi (Forming)*; Kuruluş aşaması olarak ifade olan bu ilk aşama tanışma ve yöneliş dönemidir. Üyeler bu evrede birbirlerine ısınmaya ve birbirlerini karakter yönünden tanımaya çalıştığı aşamadır. Bu aşamada ekip üyeleri resmi ve gayri resmi liderlerin otoritesini ve gücünü kabullenme eğilimindedirler. Üyeler ekip olduklarının bilinci içerisinde temel kuralların ne olduğunu ve kendilerinden ne beklediğini anlayıncaya kadar birbirlerine bağımlıdırlar. Bu başlangıç aşamasında “Benden beklenen şey nedir?”, “Kabul gören davranış şekilleri nelerdir?”, “Ekibe uyabilecek miyim?” gibi sorunların cevaplarını aramaktadırlar.

- *Karışıklık veya Karmaşa Evresi (Storming)*; Bu ikinci evrede ekip üyelerinin kişilikleri ön plana çıkmaktadır. Kişiler kendilerinden beklenenler ve ekip içindeki rolleri konusunda daha bilinçlidirler. Bu evrenin en önemli özelliği çatışma ve anlaşmazlıklardır. Ortak çıkarları bulunan alt gruplar arasında koordinasyon kurulabilmekte ya da bu alt gruplar arasında ekibin genel kuralları ve bunlara nasıl ulaşılacağı konusunda çatışmalar olabilmektedir. Ekipler bu evreyi başarıyla atlatabırlarsa yüksek bir başarı seviyesini yakalayabilmekte ve dağılabilmektedirler. Ekip lideri bu aramada üyeleri gerçekleştirilecek amaçlar yönünde aktif rol almalarını

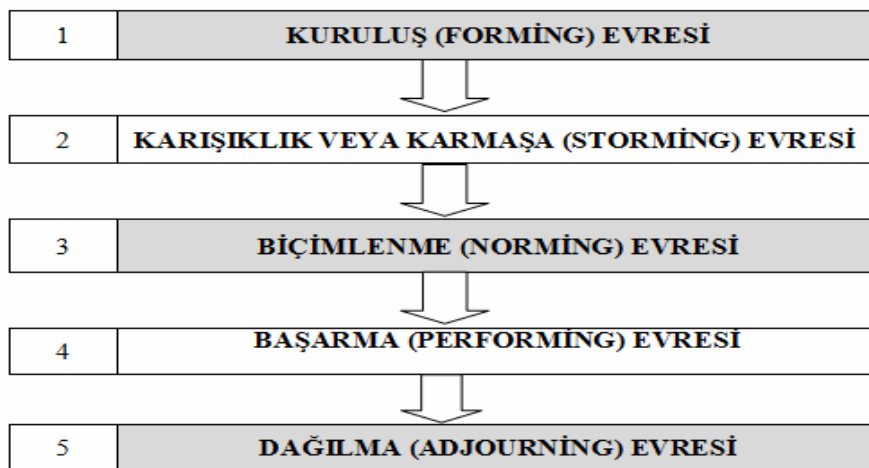
sağlamalı, üyeler çeşitli fikirler öne sürmeli, birbirleriyle tartışmalı, ekip görev ve hedefleri konusundaki yanlış algılamaları ve belirsizlikleri çözmeye çalışmalıdırlar.

3-Biçimlenme Evresi (Norming); Bu evrede üyelerin arasındaki anlaşmazlıklar ortadan kalkmakta, ekipte birlik ve uyum sağlanmakta ve çatışmalar çözüme ulaşmaktadır. Üyelerin arasındaki ekip ruhu gelişmektedir. Üyeler ortak bir amaç doğrultusunda kendilerine düşen görevleri yerine getirmeye başlamaktadır. Üyeler birbirlerini tanımakta ve kabullenmektedir. Liderin kim olduğu ve ekip elemanlarının görevlerinin neler olduğu anlaşılmaktadır (Karnıçık, 2014: 20).

4-Başarma Evresi (Performing); Bu evrede sorunların çözülmesi ve üyelerden beklenen görevlerin yerine getirilmesi hakkında konularının üzerinde durulmaktadır. Hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak tüm konular teker teker ele alınmalı ve sonuca ulaştırılmalıdır. Sorunlara çözüm getirebilmek için üyeler birbirleriyle etkileşim ve işbirliği içerisinde olmalı, çıkabilecek anlaşmazlıklarda soğukkanlı davranarak çözüm yaratmaya çalışmalıdırlar. Bu evrede liderler takımdan yüksek bir verim elde etmek için çaba harcamalıdırlar (Karnıçık, 2014: 21).

Açıklamalarla belirtildiği üzere bu yapının genel işleyişi aşama sırasıyla Şekil.3.1’de gösterilmiştir.

Şekil 3.1: Ekip Oluşum Aşamaları



Kaynak: <http://www.scholarslab.org/wp-content/uploads/2013/10/tuckman-model.jpg>
08.02.2015)

5-Dağılma (Adjourning) Evresi; Ekip evrelerinin son aşaması bu aşamadır. Ekibin dağılma aşaması, belirli bir görevi icra etmek üzere kurulan ve daha sonra örgütsel yapısına son verilen komiteler, görev grupları ve ekiplerin başvurdukları son evreyi oluşturmaktadır (Şimşek vd., 2011: 298). Bu son aşamada görevini tamamlayan ekip üyeleri, ilgili birimlerine geri dönerek varlıklarına son vermeleriyle oluşmaktadır.

3.6. EKİP ÇALIŞMASI

Ekip çalışması kuramsal başlığı altında ele alınan bu bölümde ekip çalışması ve ekip üyelerinin niteliklerinin neler olduğu, ekip çalışmasını etkileyen faktörler, ekip içi dayanışma ve takımdaşlık, ekip çalışmasının yararları ve sakıncalı yönleri ve ekiplerin sahip olması gereken temel özellikler konularına yer verilmektedir.

3.6.1. Ekip Çalışması ve Ekip Üyelerinin Nitelikleri

İşletmelerde ekip çalışması kurularak yapılacak işlerin ve görevlerin başarılı ve istenilen şekilde gerçekleşmesi her ne kadar işlerin yapısına, görevlerin zorluğuna ve örgütsel yapıya bağlı gibi görünse de aslında en temel nokta ekip üyelerinin sahip olduğu niteliklerdir.

Ekip üyelerinin sahip olacağı temel nitelikler ekiplerin başarılı olmasını ve verimli bir çalışma düzeni elde etmesini sağlayacaktır. İşletmeler de gerek üretimin gerçekleştirilmesinde, gerekse hizmetlerin sunulmasında ekip üyelerinin bireysel ve ekip olarak bir arada çalıştıklarının ve bir ekip çalışma düzeni içerisinde işlerin gerçekleştirildiğinin bilincinde olması önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra bir ekip olmanın birtakım nitelikler taşıması gerektiği ve bu niteliklerin ekip çalışmasında başarı elde etmenin temel esası olduğu bilinmelidir.

Ekip çalışmalarında ekip üyelerinin sahip olması gereken nitelikleri 2 gruba ayırarak ifade etmek mümkündür. Bunlar (Eren, 2004: 473-476);

a) Ekip çalışmalarını olumlu etkileyen nitelikleri kısaca kavramsal olarak şu şekildedir:

- Bilgiye aramak ve ulaşmak ve Bilgi vermek,
- Açıklığa kavuşturmak,

- Görüş aramak ve Fikirleri uyumlaştırmak,
- Yönlendirmek ve Ekibe enerji vermek,
- Kayıt ve rapor tutmak ve Standart koymak
- Özetleme ve yoklama yapmak

b) Ekip çalışmasını olumsuz etkileyen nitelikler ise;

- Engellemek ve fark edilme isteği,
- Saldırıya geçmek ve baskı kurmak,
- Dalga ve alay etme ve Günah çıkarmak,
- Özel çıkarları savunmak ve Geriye çekilme ve soyutlanmak,
- Ekip arkadaşlarıyla rekabet etme olarak belirtilmektedir.

3.6.2. Ekip Çalışmasını Etkileyen Faktörler

Ekip çalışmasını etkileyen faktörler dört unsurda ele alınmaktadır; Bunlar yeterli kaynaklar, etkili liderlik, bir güven ortamı ve ekibin katkılarını yansıtan bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemidir (Robbins, Judge, 2013: 319).

Yeterli Kaynaklar: Ekipler daha büyük bir organizasyon sisteminin bir parçasıdır. Her çalışma ekibi, onu ayakta tutacak olan grup dışındaki kaynaklara güvenir. Kaynakların kıtlığı, ekibin etkin bir şekilde iş yapma ve hedeflerini gerçekleştirme yeteneğini doğrudan azaltmaktadır. (Robbins, Judge, 2013: 319).

Liderlik ve Yapı: Liderlik özellikle farklı ekiplerin istenen bir ürünü imal etmek için işbirliği yaptığı, çoklu ekip sistemlerinde önemlidir. Burada, liderlerin ekiplere sorumluluklarını devrederek onları güçlendirmesi ve ekiplerin birbirlerine karşı değil, birlikte çalıştığından emin olarak, onlara kolaylaştırıcı rol oynaması gerekmektedir. Etkili bir şekilde yetki verilerek, paylaşılan liderliği kuran ekipler, geleneksel tek-lider yapısı olan ekiplerden çok daha etkili olmaktadır (Robbins, Judge, 2013: 320).

Güven Ortamı: Güven işletmelerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı oluşturmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları

üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Tüzün, 2007 107).

Etkili ekiplerin üyeleri birbirlerine güvenmektedir. Onlar liderlerine de güven duyduklarını göstermektedir. Ekip üyeleri arasındaki kişiler arası güven işbirliğini kolaylaştırmakta, birbirlerinin davranışlarını izleme ihtiyacını azaltmakta ve ekipteki diğer üyelerin onlardan yararlanmayacakları inancı etrafında birleştirmektedir. Ekip üyelerinin kendi ekibinden diğer kişilere güven duyabileceklerine inandıkları zaman daha fazla risk almaları ve hassasiyetlerini ortaya çıkarmaları olasıdır. Bu açıdan baktığımızda, güven liderliğin temelidir. Bir ekibin liderinin hedef ve kararlarını kabul etmesine ve yapmasına olanak sağlamaktadır (Robbins and Judge, 2013: 320).

Performans Değerlendirme ve Ödül Sistemleri: Etkin ekibin çalışmasını etkileyen son bağlamsal faktörü, performans değerlendirme ve ödül sistemidir. Ekip üyeleri bireysel ve toplu olarak değerlendirilmelidirler (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 260).

Ekip üyelerinin hem bireysel hem de ortaklaşa sorumlu olmalarını sağlamak en önemli niteliktir. Bu açıdan bireysel performans değerlendirme ve teşvikler yüksek performanslı ekip gelişimine engel olabilmektedir. Bu yüzden yönetimin, çalışanların bireysel katkıları için onları değerlendirme ve ödüllendirmesi gerekmektedir. Ancak ekip performansını yansıtmak için geleneksel, bireysel odaklı değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin değiştirilmesi gerekmektedir. Ekip temelli değerlendirmeler, kar paylaşımı, verimlilik primi, küçük-grup teşvikleri ve diğer sistem değişiklikleri ekibin çaba ve bağlılığını artırabilmektedir (Robbins and Judge, 2013: 321). Ayrıca ödüllendirme sisteminin uygulanabilmesinde, adaleti ve tutarlılığı sağlamanın en önemli koşulu kuşkusuz; ekip çalışanlarının oldukça yakından ve çok dikkatli bir şekilde izlenmesinden geçmektedir (Karatepe, 2005: 124).

3.6.3. Ekip İçi Dayanışma ve Takımdaşlık

Ekip içinde dayanışmanın yüksek düzeyde olması, alacakları sonuçlar ve verimlilik açısından önem arz etmektedir. Ekip elemanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirirse ve çalışmalarını birlikte sürdürürlerse, aralarındaki etkileşim artar ve dayanışma güçlenir. Sık etkileşimde bulunarak elemanlar birbirlerini daha iyi tanır ve

ekibe bağlılığı artar. Üyeler birbirine benzer davranış ve değerleri benimsemeleri ve birlikte olmaktan hoşlanmaları anlamına gelir.

Diğer yandan ekip üyeleri aynı hedefe yönelik çalışma yaptıkları zaman dayanışma artar. Amaç birliği, ekip içi bağlılığı güçlendirir, üyeleri başarmak için motive eder ve heyecan verir.

Eğer diğer ekiplerle yarış halinde ise, önde olmak için çabaladıkça ekip içi dayanışma artar. Ekip görevini başarıyla tamamladığı ve örgüt içindeki diğer kişiler bu başarıyı takdir ettiklerinde, bu durum ekibe olan bağlılıklarını güçlendirmektedir.

Ekip içindeki dayanışmanın sonuçların iki grupta incelemek mümkündür. Bunlar; Ekip içi moral düzeyi ve verimlilik. Ekip içinde bağlılığın, birbirine olan güven duygusunun güçlü olması ve etkili iletişim ekip içi dayanışmanın yüksek olmasını etkilemiştir. Sonuç olarak, dayanışmanın yüksek olmasının ekip elemanlarının morali üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

Ekip ruhu içinde çalışan her bir elemanın verimliliği eşit düzeydedir. Elemanlar arasındaki verimlilik farklılıkları küçüktür, çünkü ekip kalıplaşmış davranış şekillerine baskı uygular. Birlik halinde olmayan bir ekibin elemanları arasında verimlilik seviyelerinde ve kalitelerinde büyük farklar göze çarpar. Ekibin verimliliği bir bütün olarak ele alındığında araştırma bulguları, dayanışma içindeki ekiplerin daha verimli olabileceklerini; ama verimlilik derecesinin üretim ve ekip arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu yüzden ekipte dayanışmanın yüksek olması her zaman verimlilik seviyesinin de yüksek olmasını gerektirmez. Yüksek verimlilik düzeyine sahip olan ekiplerin başarı normlarının güçlü, örgüt amaçlarıyla uyumlu, ekip için uyum ve dayanışmanın da yüksek olması gerekmektedir (Karmyshakova, 2006: 32).

Paylaşım ve katkı sağlama çabaları örgüt içinde takımdaşlık kavramının yerleşimini sağlamaktadır. Takımdaşlık işletme çalışanlarının, yöneticilerinin ve sahiplerinin tüm enerjilerini şirketin geleceğini güvence altına almak için devreye sokmasıdır. Yönetimde bireysel başarıların ve gayretlerin yerini artık birlik beraberlik duygusu yaratan modeller almaktadır (Gençoğlu, 2012: 22). Takım halinde çalışmalarda esas olarak çalışanların görevi ya da unvanı hiç önemli değildir. İşletmelerin hayatta kalabilmesi ve gelişebilmesi herkesin katkıda bulunmasını içermektedir. Takımdaşların kısaca özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir (Keskin, 2010: 20):

- İşletmeye ve görevine karşı büyük bir özveri sahibidir.
- İşine karşı büyük bir sevgi duyan ve çalışmaktan zevk alan kişidir.
- Şirketinin hedeflerini son derece iyi bilen ve bu amaçlar doğrultusunda eksiksiz hareket eden bir yapısı vardır.
- Sorumluluk sahibidir.
- İşletme içinde ve dışında kurduğu tüm iletişim modellerinde açık ve dürüştür.
- Hatalarını başkasına yüklemek yerine, kendisinde arar. Bunlardan dersler çıkarır.
- Ürünün ya da hizmetin kalitesini korumak ve geliştirmek için büyük çaba gösterir.
- İç disipline ve otokontrole sahiptir.
- Görevini daima zamanında, doğru ve eksiksiz tamamlamaktadır.

3.6.4. İşletmelerde Ekip Çalışmasının Yararları ve Sakıncalı Yönleri

Günümüz karmaşık iş yaşamının ekip çalışmasını bir zorunluluk haline getirmesiyle birlikte ihtiyaç olmadığı halde işletmelerde kurulmuş ekipler ve yanlış kurulan ve yönetilen ekiplerin organizasyonlara zarar verdiği açık bir şekilde görülmektedir. Ekip üyelerinin birbirleriyle olan farklılıkları kişilerin gelişimine, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına, sorumlulukların paylaşılmasının getirdiği güvene yol açmakla birlikte uyumsuz ekiplerin kişilerin iş motivasyonunu ve verimliliklerini düşürdüğü gözlemlenmektedir.

Ekip çalışması, gruptaki bireylerin kendilerinin iyi yönlerini tanıdığı ve birbirleri ile işbirliği yaptığı zaman oluşturulabilir. Amaçlar ve grup içinde kimin kiminle nasıl işbirliği yapacağı ekip üyelerince bilinirse o zaman işler kolaylaşmaktadır. Amaç belli değilse ekipten ve ekip çalışmasından söz edilememektedir.

Ekipler geleneksel çalışma gruplarından farklı şekilde yararlarla sahiptir. İyi çalışan bir ekibin pek çok avantajı vardır (Gençoğlu, 2012: 24-25, İnce ve diğ., 2004: 426):

- Yaratıcı çözümler üretebilmektedirler.
- Grup kararları alınması, kararı uygulayacak insanların da desteğini sağlamaktadır.
- Ekipler, çözülmesi zor problemler için farklı işlevlere sahip insanların becerilerini bir araya getirmektedir.
- Ekipler, üyeleri iletişim içinde oldukları çevreler sayesinde daha fazla bilgi edinebilmektedirler.
- Şirket içinde daha iyi haberleşme ve işbirliği yaratabilmektedir.
- İş tatminin ve örgütsel bağlılık duygusunun gelişimini sağlamaktadır.
- Örgütsel verimliliğin artmasını sağlamaktadır.
- Üretim ve kalite artışı sağlamaktadır.
- İşletme gerçeğine uygun etkili fikirlerin üretilmesine katkı sağlamaktadır.

İşletmelerin ekip oluşturma sırasında göz önünde bulundurduğu faktörler genellikle maliyet odaklıdır. Ekip üyelerinin aynı birimlerde veya yakın birimlerde çalışması nedeniyle aynı ekipte yer almaları istenen çalışma yöntemiyle bağdaşmamaktadır. Servis maliyetlerinin azaltılması kuşkusuz gereklidir ancak ekip oluşturmaın esas nedeni olmamalıdır.

Organizasyonlarda çok farklı saat aralıklarında (vardiyalı sistemde) faaliyette bulunan çok farklı ekip çalışması, ekipler arası koordinasyonun sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Yarı zamanlı çalışanlar arasındaki haberleşmeyi, bilgi paylaşımı ve iletişim halinde bulunmayı sağlamada tam zamanlı çalışandan yararlanıldığı belirtilmektedir. İşin doğası gereği yirmi dört saat üretim yapılması veya hizmet verilmesi ekipler arası haberleşmeyi zorlaştırıp ekibin başarısını azaltabilmektedir.

İşyerinin fiziksel yerleşimi ekip çalışması açısından bir engel olarak belirtilebilir. Çalışanların paravanlar, iş makineleri vb. nitelikte birbirinden ayrılması işin bir gereği olsa da karşılıklı görüşme ve haberleşmeyi zorlaştırmaktadır. Ekip üyelerinin birbirlerini ve hatta hemen önündeki ekip üyesinin göremediği bir fiziksel ortam ekip çalışması açısından bir handikap olarak ifade edilmektedir. Sözlü ve sözsüz haberleşmenin gerçekleşmesinin ekip başarısını arttırdığı bilinmektedir. Bu açıdan

değerlendirildiğinde bazı sektörlerin ekip çalışması açısından bir takım sorunlarla baş başa olduğu söylenebilmektedir.

Ekip üyelerinin ekip liderine, ekip liderinin de süpervizöre bağlı olduğu yapıda ekip liderinin koçluk, destekleyicilik, mentorluk gibi bir tarz izlediği gözlenmektedir. Ancak ekip üyelerinin ekibin dışında büyük bir hiyerarşi ile karşı karşıya olduklarını, üst yönetim basamaklarıyla haberleşmenin çok zaman alıcı olduğunu belirtmektedir. Ekip üzerine oluşturulduğu belirtilen bir yapıda haberleşmenin daha hızlı olması beklenmektedir.

Amacın diğer işletmelerin de istediği gibi güçlendirilmiş bireylerden oluşan kendi kendini yöneten ekipler üzerine örgütü kurarak müşteri memnuniyetini sağlamak, müşteri isteğini bürokrasinin çok olduğu dikey yapıdaki örgütlerdeki gibi bekletmeden en kısa sürede gerçekleştirmek olduğu bir işletmede bu doğrultuda bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Karşılaşılan sorunlar ekip çalışması ve güçlendirme konularında bütün işletmelerin karşılaştığı problemlerdir.

Bazı yöneticiler güçlendirme konusunda çok istekli olmamakta, ya da çalışanlar bu konuda kendilerini yeterli hissetmemektedir. Bunun temel sebebi düşünce yapılarındaki farklılıklar, bilgi eksiklikleri, geçmiş deneyimler gibi nedenlere dayanmaktadır.

Aynı şekilde ekip çalışmasıyla ilgili de güçlükler olabilmektedir. Yöneticiler tarafından liderliğinden çok emir veren, kontrol eden kişiler olmayı tercih edebiliyorlar. Bunun yanı sıra ekip üyeleri de ekip çalışmasından öte bireysel çalışmayı, bilgilerini çok fazla paylaşmamayı vs. tercih edebilmektedirler.

Ekip çalışması performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleriyle uyumlu olmalıdır. Firmada gerçekleştirilen performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi genel olarak ekip çalışması temelli değildir. Çalışanlar saat esasına göre ücretlendirilmekte, daha fazla performans maddi ve manevi herhangi bir ödüle konu olmamaktadır.

Ücretlendirme, değerlendirilmelere göre gerçekleşmekte ve bir işin ücretlendirme beklenirken Pazar araştırmaları sonucunda elde edilen kriterler baz alınmalıdır. Bu ücretlendirme sistemi sürekli ekiplerde uygulanmakta, yani aynı

departman, bölüm ya da birimde çalışan birbirini tamamlayıcı niteliğe sahip çalışanlar işin özelliğine göre belirlenen derecenin ücretini almaktadırlar (Ataman, 2002: 94-95).

İşletmelerde ekip çalışması oluşturmaın yararları şöyle sıralanabilir:

- Ekibi başarılı kılmak için ekip elemanları birbirlerini desteklemektedirler.
- İşin gerçekleştirilmesinden sorumlu olanlar hedeflerin saptanmasına ve planlanmasına katkıda bulunduklarından ekip için gerçekçi ve gerçekleştirilebilir hedefler saptanabilir.
- Ekip elemanları birbirlerinin önceliklerini bilirler ve sorun çıktığında birbirlerine yardım etmektedirler.
- İletişim açıktır. Yeni fikirlerin, geliştirilmiş yöntemlerin, sorunların dile getirilmesi, kaygıların ortaya atılması özendirilmektedir.
- Konularında uzman kimselerin bulunması sorunların çözümlenmesini daha kolaylaştırmaktadır.
- Ekip elemanları kendilerinden ne beklendiğini iyi bildiklerinden ve performanslarını bu beklentilerle karşılaştırıp değerlendirdiklerinden performans geri beslemesi daha anlamlı olmaktadır.
- Çatışmalar normal kabul edilip, sorunların çözümü için bir fırsat olarak değerlendirilir. Sorunlar yıkıcı bir düzeye gelmesine olanak vermeden açık tartışma ile çözümlenmektedir.
- Ekibin verimliliği ile ekip elemanlarının kişisel beklentilerinin karşılanması arasında denge sağlanmaktadır.
- Elemanların yeteneklerinin ve önerilerinin denenmesi özendirilir. Bu da elemanların daha güçlü uygulayıcılar olmalarını sağlar. (<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/05a/02.htm> 03.11.2014).

Etkin başarılı bir ekip oluşturmaın temel anahtarı açık bir iletişimdir. Tüm aşamalarda bütün konuların açık ve samimi tartışılması ekip çalışanları arasındaki endişeleri azaltır, güven ve karşılıklı saygıyı arttırmaktadır. Güçlü ve kaynaşmış bir ekip oluşturulduğu takdirde, ekip çalışanları arasındaki karşılıklı güven nedeniyle yüksek nitelikli bilgi alışverişi ve karşılıklı katkılar sağlanmış olmaktadır. Yüksek nitelikli bilgi

alışverişi sağlam bilgi tabanı oluşturarak daha iyi ve etkin kararlar alınmasına yol açmaktadır. Bu da ekibin genel performansını arttırmaktadır (Bulut, 2004: 6).

3.6.5. İşletmelerde Ekiplerin Sahip Olması Gereken Temel Özellikler

Ekiplere yönelik yatılan tüm açıklamalar sonucunda belirtilen yetenekler çerçevesi ve temel özellikler ışığında ekiplerin belirli görevleri ve çalışma ilkeleri vardır. Zaten görevleri ve çalışma ilkeleri belli olmayan ekiplerin başarılı olmaları zordur. Bu bağlamda düşünüldüğünde işletmelerde ekiplerin sahip olması gereken temel özellikler şöyle sıralanabilir (Çağlar, 2013: 543);

- Sorun çözmek ve karar vermek, verilen kararları iyi bir şekilde uygulamak,
- Bilgi paylaşımında bulunmak ve bireysel ve grupsal becerileri geliştirmek,
- Kalitenin gelişimine katkı sağlamak,
- Değişimi gerçekleştirmek ve örgütsel yapıyı ve süreçleri geliştirmek,
- Maliyetleri düşürmek, verimliliği ve etkinliği artırmak,
- İnsanın belirleyiciliğini ön plana çıkarmak olarak ortaya konulmaktadır.

3.7. EKİP NORMLARI VE EKİP DİNAMİĞİ

Ekip normları ve ekip dinamiği temel başlığı altında ekip normunun ve ekip dinamiğinin kavramsal açıklamasına ve ekip dinamiği kavramının neyi ifade ettiği ortaya koyulmaktadır.

3.7.1. Ekip Normları

Ekip normları, ekibe dâhil olan bireylerce paylaşılan ve bu bireylerin davranışlarına rehberlik eden standartlardır. Normlar gayri resmidir, kural ve usuller gibi yazılı değildirler. Normlar kabul edilebilir hareketleri tanımayan sınırları belirlediklerinden önemlidirler. Ekip üyelerinin doğru ve yanlışları ayırt etmelerini sağlayıcı referanslarını teşkil ettiklerinden hayatı kolaylaştırır. Normlar, anahtar değerleri belirler. Şahıslardan beklentileri tanımlar ve ekibin gelişmesini sağlarlar.

Örneğin, ekip üyeleri yönetime olan güvensizlikleri nedeniyle yönetim ile işbirliğine gitmeme konusunda bir norm oluşturabilirler. Bu şekilde norm grubu korur ve grup için önemli olan değerleri ön plana çıkarır.

Normlar yeni bir ekibin oluşturulması sürecinde üyeler arasındaki ilk ilişkilerle beraber ortaya çıkmaya başlar. Çalışanların günlük yaşantılarına ve başarılarına doğrudan etkide bulunan normlar zamanla gelişir. Böylece normlar çalışanların kendilerinden ne beklediğini anlamalarına ve onların da bu beklentileri karşılayacak performansı göstermelerine yardımcı olur. Normların oluşumu dört ana başlık altında incelenebilir. Bunlar (Eren, 2001: 482);

- Ekibin geçmişinde yaşanan önemli olaylar.
- Ekip beklentilerine rehberlik eden ilk davranışlar.
- Başka tecrübelerden taşınan davranışlar.
- Lider veya diğer üyeler tarafından yapılan çok duyurular.

3.7.2. Ekip Dinamiği Kavramı

Ekipler genel anlamda bir arada çalışmanın bir sonucu olarak ekip üyelerinin birbirlerine bağlılığı ifade edilen bir çalışma grupları olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama beraberliğinde ekiplerin aşağıda sıralanan türden önemli dinamiklerini taşıdığı görülmektedir (Donnellon, 1998: 42):

- *Kimlik krizleri:* Ekip üyeleri ekiplere gelirken, genellikle fonksiyonel grupları ile daha güçlü biçimde özdeşleşmiş olmanın iznini taşırlar; yine de ekibin ortak hedefleri onlara yeni bir ortak kimliğin benimsenmesini dayatır ve bu da fonksiyonel kimlikleri ile çelişki doğurabilir.
- *Karşılıklı bağımlılığı yürütmenin bir şartı:* Bağımsız biçimde düşünüp hareket etmeye göre eğitilmiş ve sosyalleşmiş bireyler, ekip üyesi olmaları nedeni ile karşılıklı bağımlılık ortamında nasıl hareket edileceğini öğrenmek zorundadırlar.
- *Yetki farklılıklarını uyumlu hale getirmenin bir koşulu:* Ekipler, farklılıkları ve karşılıklı bağımlılığı istikrarsız bir ekip kimliği ortaya çıkmadan uyumlu hale

getirmek için, ekip üyeleri arasındaki yetki farklılıklarını etkisizleştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar.

- *Sosyal yakınlık potansiyeli:* Ekip üyelerinin ortak kimliği ve çeşitliliği göz önüne alındığında, ekip üyeleri sosyal açıdan ne kadar yakın olabilmektedirler?
- *Çatışmanın kaçınılmazlığı:* Bir ekip içinde perspektif, düşünce ve çıkarlar konusunda gözlenen farklılıklar kaçınılmaz olarak çatışma yaratmaktadır; çatışmalar, ister yapıcı ister yıkıcı türde olsun, ekibin etkinliği açısından kesinlikle kritik bir öneme sahiptir.
- *Müzakerenin bir koşulu:* Ekipler, çeşitliliğin ve karşılıklı bağımlılığın yarattığı krizleri ve çatışmaları çözerken müzakere yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

3.8. EKİPLERİN BAŞARISINI ETKİLEYEN ETMENLER

Ekip başarısını etkileyen etmeleri üç ana başlık altında incelemek mümkündür. Bu etmenler; ekip başarısında temel ilkeler, başarılı ekiplerin özellikleri, başarısız ekiplerin özellikleri şeklinde aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

3.8.1. Ekip Başarısında Temel İlkeler

Ekiplerin başarılı olabilmeleri için bazı temel şartlar gerekir. Bu şartlar şu şekilde ifade edilmektedir (Aytürk, 2007: 217);

- Üst yönetimin destek olması gerekmektedir.
- Ekiplerin ortak hedefler belirlemesi gerekmektedir.
- Ekiplerde çalışacak bireylerin eğitimden geçirilmesi gerekmektedir.
- Ekiplerde çalışacak çalışanların ceza tehdidine uzak tutulması ve gerekli ödüllendirmenin sağlanması gerekmektedir.
- Ekipte katılma isteğinin yükseltilmesi için gerekli motivasyonun sağlanması gerekmekte, kültürel farklılıkları dolayısıyla çatışmaları en aza indirmek ve bu farklılığın ortaya çıkaracağı yaratıcılıktan yararlanabilmesi gerekmektedir.

- Ekip üyeleri arasında sinerji yaratılması ve etkileşimin yüksek tutulması (<http://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/722863-grup-cesitleri.html> 13.10.2014).

- Ekipte yer alan kişi öncelikle kendisine sonrasında diğer ekip üyelerine güven duymaları gerekmektedir.

- Ekip üyelerinin yapılan işlere karşı açık ve dürüst olmaları gerekmektedir.

- Ekip çalışmasında sinerjik başarı, ekip üyelerinin katılımı ve işbirliğine bağlı olmaktadır.

3.8.2. Başarılı Ekiplerin Özellikleri

İşletmecilik alanında son yıllarda yapılan araştırmalar ekibin etkinliğini, verimliliğini etkileyen değişkenlerin yanında başarılı bir ekipte bulunması gereken özellikleri şu şekilde ortaya koymaktadırlar.

Başarılı bir ekip çalışmasının sağlanması için ekiplerin sahip olması gereken temel özellikleri aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmaktadır (Özler ve Koparan, 2006: 3-4):

Amaç Odaklılık-Ortak Hedef: Bir ekibin amaçları ekip üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ve paylaşılmışsa başarı oranı o derece yüksek olmaktadır.

Ekip üyelerinin beraber çalışabilmesi için bir nedene ihtiyacı vardır. Ekibin hedefi, bu anlamda en temel varlık nedenidir. Amaç net değilse, ekip içerisinde iletişim bozuklukları, koordinasyon eksikliği ve hatta gereksiz tartışmalar olabilmektedir (Canözkan, 2012: 62).

Başarılı ekipler; hem ulaşılacak hedefi olduğunu iyi anlamış, hem de hedefin önemli olduğuna inanmış üyelerden oluşan ekiplerdir. Bu hedeflerin önemli olması, ekip üyelerinin hedefleri kişisel kaygılarının üzerinde tutmalarını sağlar. Etkin ve başarılı ekiplerde üyeler kendilerini ekibin amaçlarına adanmışlar, yapmaya gereken şeyi iyice öğrenmişler ve hedefe ulaşmak için nasıl çalışmaları gerektiğini anlamaktadırlar (Karmyshakova, 2006: 41).

Sonuç ve Süreç Odaklılık: Ekibin hedefe ulaşabilmesi kadar nasıl ulaştığı da önemlidir. Yani, işin ekip içerisindeki dağılımı, işin doğru organize ve koordine edilmesi, beraber çalışmanın gerektirdiği kuralların uygulanması gibi unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Canözkan, 2012: 62).

Amaçlara Uygun Becerilere Sahip Doğru Ekip Üyesinden Oluşma: Ekip amaçlarına uygun doğru yetenek ve beceriye sahip ekip üyelerine sahip olunması ekibin başarısını büyük ölçüde artırmaktadır. Etkin ekipler yetenekli üyelerden oluşmuşlardır. Bu üyeler ekibin amaçlarına ulaşması için gerekli kişisel özelliklere sahip üyelerdir. Bu üçüncü özellik çok olmasına rağmen genellikle gözardı edilen bir özelliktir. Aynı zamanda bu bir sosyal beceri işi olarak görülmektedir (Karmyshakova, 2006: 41).

Konu Üzerinde Çalışacak Yeterli Zamana Sahip Olma: Önemli olan ekibin bir soruna en kısa sürede çözüm bulması değil, uzun sürede de olsa doğru çözümü bulması gerekmektedir.

Yönetimin Katılımı: Yönetimin ekip çalışmasına katılması yani üyeler tarafından yönetimin desteğinin hissedilmesi ekip çalışmasının başarısı için son derece önemli olduğu görülmektedir.

Etkili-Açık Bir İletişim: Ekip çalışmasında iletişim oldukça önemli rol oynamaktadır. Ekip üyelerinin birbirine olan bağlılığı, aralarındaki güven duygusunun güçlendirilmesi, bilgi paylaşımını sağlama eylemleri açık ve etkili iletişimin yardımıyla sağlanmaktadır (Karmyshakova, 2006: 41).

Yüksek Derecede Bilgi Sahibi Olma: Ekip problem çözme yöntemleri konusunda eğitilmiş ve kaynaklara ulaşma ve toplama konusunda becerikli olmalıdır.

Roller ve Sorumluluklar: Her bir ekip üyesinin, ekip içerisindeki konumu belirlenmeli ve bu konum herkes tarafından mutlaka bilinmelidir. Bu düzenlemeye göre sorumluluklar da netleşir. Bu durum, olası bir yetki veya sorumluluk geriliminin de önünü kesecektir.

Liderlik: Ekipler, gerekli durumlarda kontrolü ele alabilecek, donanımlı liderlere ihtiyaç duyarlar. Liderden beklenen yönlendirici olabilmesi, grup üyeleri arasında koordinasyon sağlayabilmesi, güçlü iletişim becerilerine sahip olması ve ekip üyelerinin aktif katılımını sağlaması gerekmektedir.

Sinerji: Tüm çalışanların işe katılımlarının sağlanması çok önemlidir. Ekip üyelerinin güçlü yönlerinin bilinmesi ve doğru kullanılması gerekmektedir.

Önemseme: Ekip üyelerinin işe katkıları, ne derecede olursa olsun dikkate alınmalı ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Ekip İçerisinde Karar Gücü: Ekip üyeleri gerektiğinde inisiyatif kullanarak ortak kararlar alabilmelidir. Ekibe verilecek görevler, güçlü yönlerini ortaya çıkaracak şekilde seçilmelidir (Canözkan, 2012: 62).

Başarılı bir ekipte yer alan üyelerin yukarıda kısaca özetlenen temel özelliklere sahip olması beklenir. Bu tür özelliklere sahip olan üyelerden oluşan ekiplerin amaçlarına daha kolay ulaşacağı ve daha yüksek performans göstereceği düşünülmektedir.

Gerek örgüt içerisinde gerekse örgüt dışında bir mücadele ya ekip olarak kazanılmakta ya da bireyler olarak kaybedilmektedir. Bir ekibin gücü ve kalitesi zor zamanlarda birbirine verdiği destekle anlaşılmaktadır. Zor durumlarda birbirini suçlayan insanların daha sonra birlikte yaşama ve çalışma şansı azalmaktadır. Başarılı ekiplerde, ekip üyelerinin birbirine son derece bağlı olduğu görülmektedir. Ekibin hemen her üyesi, ekibin amacına ulaşması için gerekli olan bilgiye, becerilere ve deneyimlere sahip olmaya ve ekibe katkıda bulunmaya yatkın ve istekli oldukları görülmektedir.

Karşılıklı Olarak Birbirlerine Güven Duyan Üyeler: Etkin ekip üyeleri arasında güven duygusu yüksek derecededir. Yani tüm elemanlar ekibin diğer üyelerinin her açıdan yeterli, ekip için gerekli olduğuna inanırlar. Ancak, güven uzun sürede oluşur ama çabuk ve kolay kaybedilen bir duygudur. Güven güveni, güvensizlik de güvensizliği doğurduğundan güvenin kaybolmamasını sağlamak için özel bir çaba sarf etmelidir. Ekip içinde oluşan güven ortamı organizasyonun yapısından ve yönetimin tutumundan kolayca etkilenebilir. Açıklık, dürüstlük ve iş birliğine önem veren, elemanların her türlü karara katılımını destekleyen örgütlerde güveni sağlamak daha kolaydır. Güven, ekip üyelerinin tek bir beden olarak çalışmaya başlamalarını sağlamaktadır.

Ortak Onaya Dayalı Anlaşma: Çoğunluğun aynı fikirde olması, genellikle bireysel fikir, istek ve duyguları baskı altına alır. Buna karşılık ortak onay yöntemi,

çatışmaların kin gütmeden çözülebildiği bir takım kararları alma, her üyenin çıkar, istek ve yeteneklerini yansıtan kararları ortaya koymaktadır.

Sağlıklı Bir Çatışma Derecesi ve Yaratıcılık: Çatışmalar; ancak yaratıcılık ve yüksek nitelikli sonuçlar ürettiği zaman sağlıklıdır. Anlaşmayla sonuçlanan çatışmalar eski problemlere yeni çözümler üreten fikir ve sonuçları teşvik eder. Çatışmaları kavrama ve yönetme biçimi başarılı bir çalışma ekibini, başarısız çalışma ekibinden ayıran en belirgin niteliklerden birisi olduğu görülmektedir.

Yetki Verme: Örgütün üst yönetiminin ekibe tam yetki ve destek verdiği durumlarda bütün örgütü etkileyecek bir temel yaratılmış olur. Ekip üyeleri de birbirlerine aynı yetki ve desteği verir. Yetki verme; karar alma ve bu kararlar doğrultusunda hareket edebilmeyi içerir. Yetki vermede de şu koşulların bulunması gerekir:

- *Liderlik paylaşımı:* Ekip üyeleri yetenekleri, beceri ve tercihleri doğrultusunda ekibe katkıda bulunmalı ve ekibi etkileyebilmelidir.
- *Ekip vizyonu paylaşımı:* Herkes ileri görüşlü olmalı, değişikliklerin ekibi ileriye götürmesini beklemek yerine sorunları çözmeye katkıda bulunmalıdır.
- *Sorumluluk paylaşımı:* Ulaşılan sonuçlardan ekip üyeleri hep birlikte sorumlu olmalıdır.
- *Duyarlılık paylaşımı:* Ekibin tümü büyüme fırsatlarını yakalama ve ekip kararlarına uygun hareket etmeye istekli olmalıdır.
- *Kendi kendine oluşan bağlılık:* Her üye, ekibe ait olma ve kontrol duygusu taşınmalıdır. Bu duygu, bireyin ekip süreçlerinde ve çalışmalarında kendini değerli bir üye olarak algılamasından ve kendi çalışma yaşamını etkileyecek kararlara katılmasından ileri gelir. Bağlılık, ekip performansını etkileyici bir faktördür. Birbirine bağlı bir ekipteki “üyelik”, üyelerince takdir edildiği için ekip normlarına uyum yüksek olacaktır. Yönetim ve çalışma ekibi arasındaki, işçilerin yönetim tarafından değerli oldukları algısıyla güçlendirilen karşılıklı güven durumu, güvensizlikle oluşturulan yalın bir ilişkiden daha fazla yüksek performans hedeflerine ulaşmada yardımcı olacaktır. Birbirine bağlı ekip üyeleri aralarındaki etkileşimlerden ve etkinliklerden oldukça yüksek tatminler sağlarlar.

Etkin bir ekibin elemanları ekibe büyük bağlılık gösterirler. Ekibin hedeflerine ulaşarak başarılı olması için, üyelerin her türlü fedakârlığa katlanmaya, ellerinden gelen her şeyi yapmaya daima hazırdırlar. Bu sadakati tam bağlılık olarak isimlendiriyoruz. Bu nedenle başarısızlık durumunda da üyeler birbirleriyle kenetlenerek birlikte sorunu çözmektedirler (Karmyshakova, 2006: 41-43).

3.8.3. Başarısız Ekiplerin Özellikleri

İşletmelerde mevcut olan ekiplerde ve ekiplerin çalışma uygulamalarında başarı kadar başarısızlık da söz konusu olmaktadır. Başarısızlıklar, ekip yöneticisinden veya ekip üyelerinden kaynaklanmaktadır. Ekip yöneticisinden kaynaklanan sorunların başında yöneticinin bilgisizliği, yetersizliği ve becerisizliği geldiği görülmektedir. Ekip üyelerinden kaynaklanan sorunlar ise, genellikle ekip üyeleri arasındaki kişisel farklılıklardan, uyumsuzluk, anlaşmazlık ve çatışmalardan ileri gelmektedir.

Ekiplerin çalışma şekilleri sonucunda ortaya çıkan başarısızlık nedenleri ve başarısız ekiplerin özellikleri şu şekilde belirtilmektedir (Aytürk, 2007: 219):

- Ekip üyeleri birbirlerine karşı ilgisiz, hoşgörüsüz ve saygısız davranmaktadır.
- Ekip üyeleri arasında uyum ve işbirliğini engelleyici birtakım bozuk davranışlar bulunması; işbirliği ve yardımlaşma sağlanamamaktadır.
- Ekip üyeleri arasında kişilik çatışmaları, bloklaşma, gruplaşma ve çıkar çatışmaları mevcuttur. Ayrıca ekip yöneticisi (lider) zayıf ve yetersizdir.
- Ekip üyeleri birbirlerine güven duymamaktadır. Ekip içinde bireyler öne çıkmakta, bireyselliğe önem verilmektedir. Ekipte kişisel çıkar, beklenti ve gereksinimler öne çıkmaktadır.
- Örgütte yer alması gereken ekip ruhu mevcut değildir. Ekip üyeleri ekip üyelerine aşırı bağlıdır ya da karşıdır.
- Ekibin amacı ve hedefi ekipteki üyelerin rolleri ve görevleri açıkça belirlenmemiştir.
- Ekip üyelerinde birlikte çalışma, sorumluluk alma ve paylaşma duygusu ve becerileri gelişmemiştir.

- Ekipte ortaya çıkan sorunlarda üyeler birbirini suçlamaktadır.
- Ekibe yeni giren kişiler dışlanmaktadır. Ekipte kimi üyeler işten/ görevden kaçmakta, pasif kalmaktadır.
- Ekip, işi ve amacı ciddiye almamakta; işi yapacağına ve başarılı olacağına inanmamaktadır.
- Ekip üyelerinin amaç ve beklentileri ile ekibin (örgütün) amaç ve beklentileri örtüşmemektedir.
- Kimi üyeler ekip, ekip lideri veya diğer ekip üyeleri aleyhine çalışmakta, ekibi yıpratmaktadır.
- Ekipte yer alan kimi üyelerin kişisel sorunları işe yansıtmakta ve işleri aksatmaktadır.
- Ekip çalışmasında görüş birliği sağlanamamakta, yapılan toplantılarda karar alınamamaktadır.
- Ekipte alınan kararlar tam olarak uygulamaya konulamamaktadır.
- Ekip içinde bilgiler paylaşılmamakta, gizli tutulmaktadır.
- Ekip sürekli toplantı yöntemiyle çalışmakta, yapılan toplantılar başarısız ve verimsiz olmaktadır.
- Ekipteki kimi üyeler ekip çalışmalarına katılmamakta, ekibe ve yapılan işlere destek olmamaktadır.
- Ekipte yapılan çalışmalar değerlendirilmemekte, elde edilen başarılar takdir edilmemekte, ekip üyeleri maddi-manevi ödüllendirilmemektedir.

Sonuç olarak; başarılı ekiplerde amaç ve hedefler açık belirlidir; ekipte ortak sorumluluk vardır; ekip üyeleri doyum içindedir, mutludur ve işlerinden keyif alırlar; birbirlerine destek olurlar, bilgiyi paylaşırlar; açıklık, işbirliği ve güven içinde çalışırlar; amaç ve hedeflerine ulaşırlar. Başarısız ekiplerde ise, roller ve görevler, amaç ve hedefler belirsizdir; ekip üyelerinde birlik, yardımlaşma ve dayanışma yoktur; bireysellik ön plandadır ve kişiler arasında rekabet vardır; ekip üyeleri sorumluluk

almazlar, işten doyum ve keyif de almazlar; kendilerini geliştirmezler; etkili ve verimli çalışmazlar (Aytürk, 2010: 140).

3.9. ARAŞTIRMA KONUSU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Literatürde bilgi paylaşımı ve ekip çalışmasına yönelik olarak daha öncesinde yapılmış olan benzer nitelikteki çalışmaları bu şekilde göstermek mümkündür.

3.9.1. Bilgi Paylaşımı İle İlgili Bugüne Kadar Yapılmış Bilimsel Araştırmalar

Bilgi paylaşımı ile ilgili olarak bugüne kadar yapılmış bazı bilimsel çalışmalar şunlardır:

Aslan (2014), “İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasında bilgi ve bilgi paylaşım kavramları açıklanmış, işletmelerde bilgi paylaşımını etkileyen faktörler üzerinde durularak, bilgi paylaşımının işletmeye sağladığı yararların neler olduğu belirtilmiş olup, inovasyon kavramına ne ifade ettiği ve çeşitlerine değinilmiş, performans ve boyutları üzerinde durulup araştırmanın temel amacı doğrultusunda işletmedeki açık ve örtülü bilgi paylaşımı, inovasyonun hızı ve kalitesi ile, işletmenin operasyonel ve finansal performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Aydoğan ve Deniz (2014), “Sosyo-Teknik Kolaylaştırıcıların Bilgi Paylaşımı Ve Algılanan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli makalede sosyo-tekniik kolaylaştırıcılar olan güven, içsel ve dışsal ödöl ile bilgi yönetim sisteminin, bilgi paylaşımı ve algılanan örgütsel performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Demirel ve Durna (2006), “Türk Bankacılık Sektöründe İşletme İçi Koşulların Bilgi Paylaşımına Yönelik Engellere Etkisi” adlı makalede bireysel ve örgütsel engeller üzerine olan etkilerini, bu değişkenler arasındaki ilişkileri, yönetim biçimi ve bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller arasındaki ilişkiyi, çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller arasındaki ilişki ve çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre bilgi paylaşımına yönelik bireysel engellerin farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Demirel ve Seçkin (2008), “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri” adlı makalede bilgi ve bilgi paylaşımı ile ilgili yenilikçilik arasındaki ilişkiden bahsetmişlerdir.

Demirel ve Seçkin (2011), “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşım Davranışı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı makalesinde örgütsel adalet ile bilgi paylaşım davranışının boyutları ele alınmış incelenmiş ve aralarındaki ilişki bağlamında örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine olumlu ve olumsuz etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Demirhan ve Bozkurt (2010), “Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma” adlı makalesinde bilgi, bilgi paylaşımı ve banka çalışanlarının bilgi paylaşımı davranışına yönelik tutumlarını etkileyen faktörlerin tespitinden bahsetmişlerdir.

Göç (2012), “Örgütlerde Bilgi ve Bilgi Paylaşımında Örgütsel Bağlılığın Rolü Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek tez çalışmasında örgütsel bağlılığın ve bilgi paylaşımı konularına değinilerek, örgütsel bağlılığın ve bilgi paylaşımı üzerine ne düzeyde etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Göksel, Aydınhan ve Bingöl (2010), “Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış” isimli makalesinde, örtülü bilgi kavramı ve örtülü bilgi davranışı boyutları üzerinde durularak sosyal sermaye boyutuyla ilişkisi araştırılmış olup, sosyal sermayenin örtülü bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisi ve ilişkisi ile içsel ve dışsal kontrolün örtülü bilgi paylaşım davranışında ne düzeyde etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

İldan (2005), “Bilgi Yönetiminde Bilgi Paylaşımı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tez çalışmasında bilgi ve bilgi yönetim kavramları, bilgi paylaşım konusu içerisinde bilgi paylaşım süreçleri, kültürün bilgi paylaşımına etkisi, bilgi paylaşım çeşitleri ve paylaşma stratejileri konuları ele alınarak, uluslararası firmalar için bilgi paylaşım modeli önerisinde bulunulmuş, otomotiv sektöründe bilgi paylaşımı uygulamasına yer verilmiştir.

Karavardar (2012), “Çalışan İlişkileri ve Bilgi Paylaşımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” adlı makalesinde bilgi, bilgi paylaşımı kavramı ele alınmış

olup, bilgi paylaşımının önemi ortaya konularak, bilgi paylaşımını engelleyen sebepler açıklanmış ve çalışan ilişkileri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Köseoğlu, Gider ve Ocak (2011), “Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastane Örneği” isimli makalesinde bilgi kavramı ve bilgi paylaşım kavramları üzerinde durularak Bu araştırmanın amacı, bir kamu hastanesinde çalışan hekimlerin bilgi paylaşımı tutumlarının cinsiyete, yaşa, pozisyona, unvana, kurumdaki ve yönetimdeki tecrübesine göre değişip değişmediğini araştırılıp incelenmeye değer bulunmuştur.

Kulaklı (2005), “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Değer Yaratılmasına Olan Katkıları” isimli makalesinde bilgi dönüşümü ve paylaşımı konuları açıklanarak, yeni üretim gelişim süreci bilgi paylaşımının önemi, yöntemleri ve değer yaratımına olan katkıları, yaklaşım biçimi incelenmiştir.

Mısırdalı (2006), “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Kütahya Porselen A.Ş’de Bir Uygulama”, adlı yüksek lisans tez çalışmasında bilgi yönetim sürecinin aşamalarından olan bilgi paylaşımı kavramsal olarak incelenerek, bunu etkileyen faktörler ve zorlaştıran nedenler açıklanmıştır. Bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerden biri olan sosyal sermaye kavramsal olarak incelenmiş ve sosyal sermayenin oluşumunu sağlayan temel dayanakları açıklanmıştır.

Morçin ve Morçin (2014), “Otel Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Tutum Düzeyleri: 4 Yıldızlı Bir Otelin Odalar Bölümünde Uygulama” isimli makale çalışmasında bilgi ve bilgi yönetimi kavramları açıklanarak bilgi yönetimi açısından bilgi paylaşım tutumunun önemini ortaya koymak amacıyla otel çalışanların bilgi paylaşım konusundaki tutumları incelenmiştir.

Nemli (2007), “Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde örgüt kültürü unsurlarının bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerinden bahsetmiştir.

Özarallı, (2006), “Örgütsel Güven, Bilgi Paylaşımı ve İşbirliği Yapma Eğilimini İnceleyen Bir Çalışma” isimli makalesinde işgörenlerin yöneticilerine, iş/takım arkadaşlarına, tepe yönetimi ve çalıştıkları şirkete duydukları güven düzeyini saptamaya, duyulan güvenin ve örgüt kültürünün rekabeti/işbirliğini ve örgütsel

öğrenme ve bilgi paylaşımını ne derecede desteklediğine ilişkin işgörenlerin algılarını belirlemeye çalışmıştır.

Özler, Ergun ve Gümüştekin (2004), “Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizması İle Bilgi Paylaşımı İlkesi ve Bilgi Paylaşımını Arttırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli” adlı kongre bildirisinde hiyerarşi, piyasa ve bilgi paylaşımından bahsetmişlerdir.

Öztürk (2005), “İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekom da Örnek Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinde bilgi ile ilgili kavramların genel olarak açıklanması ve işletmelerde bilgi yönetim sürecinin incelenmesinden bahsetmiştir.

Sarıkaya (2011), “Bilgi paylaşımı: Kahramanmaraş’ta Bir Alan Çalışması” adlı yüksek lisans tezinde bilgi ve bilgi yönetimi kavramlarının kavramsal açıklamalarına, organizasyonlarda bilgi paylaşımının etkileri, karşılaşılan engeller, kurumlarda müşteri ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımı, bilgi paylaşım takımları, takımdaki personelin nitelikleri, bilgi paylaşım yöneticilerinin rolü ve görevleri konuları incelenmiştir.

Şahin (2010), “Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma” adlı doktora tezinde örgüt kültürü ile çalışanların bilgi paylaşma tutumları arasındaki ilişkiyi incelenmiş, çalışma sonucunda, örgüt kültürü ile bilgi paylaşma tutumu arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu, çalışanların kişilik özelliklerinin örgüt kültürü ile bilgi paylaşma tutumu arasındaki bu ilişkiyi etkilemediği tespit edilmiştir.

Şahin (2009), “Sanal Örgütlerde Bilgi Paylaşımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma” adlı doktora tezinde sanal örgütlerin bilgi paylaşımı sorununu incelenmiş ve sanal örgütlerin insan kaynakları yönetimini nasıl gerçekleştirdiği hakkında bilgiler verilerek, insan kaynakları yönetiminin bilgi paylaşımı sorununa getirdiği katkıları araştırılarak çözüm önerileri getirilmiştir.

Turan (2014), “Sosyal Sermayenin Bilgi Paylaşma Tutumuna Etkisinde Motivasyonun Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma” isimli makalesinde bilgi paylaşma davranışı gerçekleşmeden oluşan bilgi paylaşma tutumu incelenmiş ve tutumların yönlendirilmesiyle davranış değişikliğinin gerçekleştirilebileceği varsayımı altında sosyal sermaye ile bilgi paylaşma tutumu arasındaki ilişkide motivasyonun

aracılık rolü incelenmiş, içsel motivasyon boyutlarından özgeciliğin sosyal sermaye ile bilgi paylaşma tutumu arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini ve dışsal motivasyon boyutlarından karşılıklı fayda bekleme boyutunun da sosyal sermaye ile bilgi paylaşma tutumu arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Yeniçeri ve Demirel (2007), “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma” adlı makalede örgüt içi bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile bireysel engeller arasındaki ilişki, bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile işletme yönetim biçimi arasındaki ilişki, çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller arasındaki ilişki ve çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre bilgi paylaşımına yönelik bireysel engellerin farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir.

3.9.2. Ekip Çalışması İle İlgili Bugüne Kadar Yapılmış Bilimsel Araştırmalar

Ekip çalışmasına yönelik bugüne kadar yapılmış bazı çalışmalar ise bunlardır:

Arkan (2008), “Ekip Çalışmasının Etkinliğinde İletişimin Rolü: Müşterilerle Doğrudan İlişki İçerisinde Olan Ekiplerde Bir Uygulama” isimli yüksek tezinde müşteri ekiplerinde iletişimin boyutları ve düzeyi belirlenerek ve ekip iletişiminin ekip üyelerinin memnuniyetine, ekip üyelerinin tekrar ekiple çalışma isteğine ve ekip üyelerinin kişisel gelişimine etkilerini ortaya çıkartılarak ortaya konulmuştur.

Çelen (2011), “Ekip Çalışması Etkinliğinin İş Tatmini ve Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri tıp fakültesi eğitim hastanesinde bir Uygulama” adlı doktora tezinde ekip çalışması etkinliğinin çalışanların tatminleri ve hasta güvenliği kültürü düzeyleri üzerindeki etkisi analiz edilmiş, ekip çalışması etkinliği, iş tatmini ve hasta güvenliği kültürü değişkenlerinin çalışanların sosyo-kültürel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlenmiş, elde edilen bulgular ışığında ekip çalışmasının sağlık hizmetleri sunumundaki önemini ortaya konulmuştur.

Gençoğlu (2012), “Ekip Çalışmasında Çatışma Yönetimi ve Havayolu İşletmeciliğinde Kabin Ekipleri Üzerine Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinde ekip çalışmasındaki çatışma yönetimi stillerini ortaya koymak ve bireylerin demografik özellikleri açısından çatışma yönetimi stillerindeki farklılıkları belirlemektir. Ekip

üyelerinin tutumları, ekip çalışmasına yatkınlıkları, iletişim yetenekleri ve işlerinden memnuniyet seviyeleri çatışma yönetimleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılarak araştırma tamamlanmıştır.

Karmyshakova (2006), “Ekip Çalışmasında Liderin Duygusal Zekasının Önemi Ve Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tez çalışmasında ekip çalışmasında liderin duygusal zeka becerilerinin önemi ve etkilerini araştırılarak ortaya konulmuştur.

Toprak (2006), “İşletmelerde Liderlik ve Ekip Çalışması” isimli yüksek lisans tezinde liderlik ve ekip çalışmasının küreselleşme ile yaşanan değişime işletmelerin uyum sağlayabilmesindeki rolü, liderliğin ve ekip çalışması arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Tepeci (2004), “Otel İşletmelerinde Ekip Çalışması ve Önemi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesindeki Uygulamalar” adlı yüksek lisans tez çalışmasında ekip iklimi envanterinin otel işletmelerinde de uygulanabilirliğini belirlemek, ekip büyüklüğü, ekip çalışması eğitimi ve vardiyalı çalışma sistemi gibi farklı değişkenlerin ekip iklimi boyutları üzerinde etkilerini elde etmek amaçlanmıştır ve elde edilen sonuçlar ortaya konulmuştur.

Tepeci ve Koçak (2005), “Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı” adlı makalesinde öğrenen örgüt olmanın unsurları, ekip çalışmasında öğrenme yöntemi, ekip olarak öğrenmenin sağlayacağı avantajları konularına değinilerek, öğrenen örgüt olmanın temel nitelikleri ortaya konulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**İŞLETMELERDE BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMININ EKİP ÇALIŞMASI
ÜZERİNE ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmanın metodolojisi ve bulgular kısmında, araştırmanın amacı, araştırmanın yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler ve güvenilirlikleri, araştırmanın hipotezleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

4.2. ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETME HAKKINDA BİLGİ

Araştırmanın evrenini Akkanat Holding bünyesinde Konya/ Beyşehir’de tekstil sektöründe faaliyette bulunan Arık Bey Tekstil A.Ş işletmesinin ekip çalışanları oluşturmaktadır. Bu işletmede mevcut bulunan sekiz farklı ekipte yer alan personele kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmış ve anketler yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda tekstil sektöründe başarılı bir şekilde faaliyet gösteren işletmelerinden biri olan Akkanat Holding’e bağlı olarak Konya’da tekstil alanında üretim gerçekleştiren Arık Bey Tekstil A.Ş’de anket uygulaması yapılmıştır. Anket formları ile elde edilen bulgular ortaya konulmuştur.

4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan bu çalışmanın temel amacı, tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde bilgi ve bilgi paylaşımının ekip çalışması üzerinde ne düzeyde etkili olduğunun belirlenmesi, bilgi paylaşımının ekip içerisinde artırılmasının ve geliştirilmesinin yollarının tespit edilmesi ve ayrıca ekip üyelerinin sahip oldukları açık ve örtülü bilgilerini paylaşarak bilgi paylaşımına katkı sağlaması, ekiplerin örgütsel bilgi paylaşım iklimi içerisinde bir ekip sinerjisi yaratarak etkinlik sağlaması, bilgi paylaşım kanallarının artırılması hususundaki etkisini ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu amaçlar ışığında araştırma tekstil sektöründe faaliyet gösteren Arık Bey Tekstil A.Ş işletmesindeki bilgi ve bilgi paylaşım davranışının mevcut ekip çalışanları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan literatür taraması ile bu konuda yapılan araştırmalar incelenmiş, bilgi paylaşımı ile ekip çalışmasının daha öncede ki bilimsel çalışmalarda ele alınmış olup çeşitli araştırmalarda da inceleme konusu olmaya değer bulunduğu görülmüştür. Neticede bilgi ve bilgi paylaşımının ekip çalışması

üzerindeki etkisini araştıran bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. Literatürde yer alan bu eksikliği gidermek ve işletmecilik alanında giderek önem kazanan bilgi ve bilgi paylaşımının ekip çalışması üzerindeki etkisinin araştırılarak yazınsal anlamda bir katkı sağlamaktır.

Gerek küresel dünyada bilgi ve iletişim yapısında gerekse çağdaş yönetim tekniklerindeki gelişmeler, değişim ve teknolojik yenilikler ve benzeri nitelikte birtakım nedenlerle işletmeler için en temel unsur niteliği kazanan bilginin, aynı zamanda işletmelerde yer alan ve yönetsel başarı sağlanmasında etkili olan ekipler içinde bir nitelik olarak yazınsal anlamda ele alınıp incelemeler yapılmasına değer bulunarak üzerinde araştırmalar yapılmasına neden olmaktadır.

Daha önceki çalışmalarda bilgi ve bilgi paylaşımına yönelik bir takım araştırmalar yapılmış olup işletmelerdeki ekipler üzerinde bilgi paylaşımının etkisine yönelik bir araştırma yapılmamıştır. İşletmelerde mevcut olan ekiplerin işletme başarısını sağlaması, etkin ve verimli bir organizasyon yapısına kavuşması ekipler içindeki bilgi paylaşımına verilen önemle sağlanabilmektedir. Bu açıdan işletmelerde yer alan ekiplerde yöneticisinden tüm çalışanlarına kadar bilgi paylaşımı teşvik edilerek artırılmalıdır ve böylelikle örgütsel başarı sağlanabilecektir.

4.3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada işletmede bilgi paylaşımının ekip çalışması üzerindeki etkisi ortaya koymak için, anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu hazırlamada ilgili konular üzerinde literatür çalışması yapılmış ve daha önceden yazında ve araştırmalarda kullanılarak test edilmiş anketlerden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket 5'li ve 3'lü Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. Uygulanan anket, üç bölümden ve 99 sorudan oluşmaktadır.

Birinci bölümde çalışanların yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu, meslekteki toplam çalışma süresi, çalıştığı birim ve iş yerindeki pozisyonları gibi katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer alırken; anketin ikinci bölümde bilgi paylaşım düzeylerini ölçmeye yönelik 48 ifade yer almaktadır. Üçüncü bölümde ekip çalışma iklim düzeylerini ölçmeye yönelik olarak 44 ifade yer almıştır. Hazırlanan anket formu üst düzey, orta düzey, alt düzey ve çalışanlar

olmak üzere işletmedeki tüm ekiplerde çalışan pozisyonunda yer alan bireylere uygulanmıştır.

Anketler, Arık Bey Tekstil A.Ş işletmesindeki 8 farklı ekipte çalışan bireylere yüz yüze sunulmuş ve aynı yollarla dağıtılan toplam 205 anketten 189 âdeti kullanılabilir olarak geri toplanmıştır. Bunlardan 11 tanesi de anket sorularını eksik cevaplandırma ve sağlıklı yanıtlar içermemesi nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Toplam olarak 178 adet anketten veri sağlanmıştır. Bu elde edilen rakamlarda anketin geri dönüş oranının % 87,0 olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonucu anketler yoluyla elde edilen bilgiler bilgisayar ortamına aktarılmış değerlendirilmesinde “SPSS for Windows 17.0” paket programı kullanılmıştır ve SPSS paket programı yardımıyla veriler analiz edilmiştir. Ayrıca değişkenlerimiz üzerindeki etkileri test edebilmek amacıyla çalışmada güvenilirlik analizi, tek yönlü varyans analizi (anova), çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER ve GÜVENİRLİKLERİ

Araştırmada kullanılan anket formu, demografik soruların yer aldığı bir bilgi formu ve iki ölçek olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır. İlk ölçek *Holste, 2003; Wang 2010-Demirel, 2006; Özçınar ve Karadal (2003)* tarafından geliştirilmiş 48 değişkenden meydana gelen *Bilgi Paylaşım Ölçeği*'dir. Bu ölçek kendi içerisinde 6 farklı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar bireysel bilgi paylaşımının sonuçları, örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları, bilgi paylaşımına bireysel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönetsel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ve bilgi paylaşımına yönelik bireysel engellerdir. Bilgi Paylaşım Ölçeği, 1-“Kesinlikle Katılmıyorum”, 5-“Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde 5’li likert olarak hazırlanmıştır.

Anket formunun ikinci kısmında ekip çalışmasını ölçek için ise *Yogabi (1998)* tarafından uyarlanmış 44 değişkenden oluşan *Ekip İklim Envanteri Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçek kendi içerisinde 6 farklı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar katılımçılık ve güven ortamı, yenilikçiliğe olan destek, ekip vizyonu, göreve yönelme, iletişim sıklığı ve amaçların gerçekleştirilebilirliğidir. Ölçeğin ilk 26 sorusu 5’li likert olarak hazırlanmıştır. 27. sorudan 37. soruya kadar olan bölümde 3’lü likert ölçeği

kullanılmıştır. Bu kısımda ölçek, 1-“Hiçbir Şekilde”, 2-“Bir Ölçüde”, 3-“Tamamen” şeklinde iken, 38-44.soruların yer aldığı kısımda ise 3'lü likert ölçeği 1-“Çok Az”, 2-“Biraz”, 3-“Her Zaman” olacak şekilde kodlanmıştır.

4.4.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenirlilik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme, soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılır. Diğer bir anlatımla, deneklerin ölçme aracını oluşturan ifadelere yaklaşımlarından (cevaplarından) hareket ile deneklere yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilerek belirlenmeye çalışılır (Ural ve Kılıç: 286).

Ölçeklerin verilen yanıtlar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenirlilik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır. Güvenirlilik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektedir. Ankete verilen yanıtlar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir (Kalaycı, 2009: 405).

Güvenirlilik, istatistikte çeşitli yöntemlerle hesaplanabilir ve elde edilen sayısal değer güvenirlilik katsayısı adını alır. Güvenirlilik katsayısının hesaplanmasında en çok kullanılan yöntem, SPSS paket programı ile elde edilen Cronbach Alpha katsayısıdır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişim göstermektedir (Avcı, 2005: 164).

Araştırmada kullanılan ölçeğin de güvenirliliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Kuyumcu, 2011: 80).

Bilgi paylaşımına yönelik soruların tutarlılık ve güvenilirlik tespitine ilişkin (N of Cases=178) çalışan üzerinde uygulama yapılmıştır. (N of items=48) likert tipi anket verilerinin Cronbach's Alfa değeri 0,863 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgularla, değer bakımından anketin bilgi paylaşımı bölümüne yönelik sorularının, tutarlılık ve güvenilirlik taşıdığı gözlenmiş ve uygulamaya konulmuştur. Bu değer 1.00'e çok yakın olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Ekip çalışması ilgili soruların tutarlılık ve güvenilirlik analizi tespitine ilişkin (N of Cases=178) çalışan üzerinde uygulama yapılmıştır. (N of items=44) likert tipi

anket verilerinin Cronbach's alpha değeri 0,956 olarak belirlenmiştir. Bu değer 1.00'e çok yakın olduğundan anketin çok yüksek bir değere sahip olması güvenilir olduğuna ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Aşağıda Tablo 4.1'de bilgi paylaşımı ve ekip iklimi sorularına ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları gösterilmektedir:

Tablo 4.1: Bilgi Paylaşımı ve Ekip İklimi Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları

ANA FAKTÖRLER	CRONBACH'S ALPHA	
Bilgi Paylaşımı	Örnek sayısı: 178	Soru Sayısı: 48
	ALPHA: 0,863	
Ekip İklimi	Örnek sayısı: 178	Soru Sayısı: 44
	ALPHA: 0,956	

Tablo 4.1'de de görüldüğü üzere bilgi paylaşımı ve ekip iklimi sorularına uygulanan güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen alpha değerleri, sosyal bilimler alanında kabul gören ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli olan alt sınırı (0,70) değerlere uygunluk göstermesi açısından yeterli bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar ile bilgi paylaşımı ve ekip iklimi sorularına ait ölçeğin iç tutarlılık oranının yani güvenilirliğin yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeğin iç tutarlılık oranının yani güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

4.4.2. Bilgi Paylaşımı Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Bilgi paylaşımı türlerine ilişkin soruların iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Testte güvenilirlik alfa değeri toplamda 0,863 ile ölçülmüştür. Bilgi paylaşımı alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır.

Aşağıda tablo 4.2'de bilgi paylaşımı alt boyutların güvenilirlik analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4.2: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutlarının Güvenirlilik Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Soru Sayısı	Alpha
Bireysel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	13	0,773
Örgütsel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	7	0,801
Bilgi Paylaşımına Bireysel Bakış Açısı	6	0,806
Bilgi Paylaşımına Yönelik Bakış Açısı	3	0,861
Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgütsel Engeller	10	0,873
Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Engeller	9	0,873

Tablo 4.2’de bilgi paylaşımına ait her alt boyuta ilişkin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımına yönelik alt boyutlar için hesaplanan Cronbach alfa değerlerinin bireysel bilgi paylaşımının sonuçları alt boyutunda 0,773, örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları alt boyutunda 0,801, bilgi paylaşımına bireysel bakış açısı alt boyutunda 0,806, bilgi paylaşımına yönetsel bakış açısı alt boyutunda 0,861, bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller alt boyutunda 0,873, bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller alt boyutunda ise 0,873 olduğu belirlenmiştir. Görüldüğü üzere ekip iklimine ait tüm alt boyutlarda güvenilirliğin kabul edilmesi için gerekli olan alt sınırı (0,70) değerlere uygunluk göstermesi açısından yeterli bulunduğu söylenebilir.

4.4.3. Ekip İklimi Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Ekip İklimi boyutlarına ilişkin soruların iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Testte güvenilirlik toplamda 0,956 alfa değeri ile ölçülmüştür. Ekip iklimi boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır.

Aşağıda Tablo 4.3’de ekip iklimi alt boyutların güvenilirlik analiz sonuçları gösterilmektedir:

Tablo 4.3: Ekip İklimi Alt Boyutların Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Soru Sayısı	Alpha
Katılımcılık ve Güven Ortamı	13	0,873
Yenilikçiliğe Olan Destek	9	0,859
Ekip Vizyonu	8	0,844
Göreve Yönelme	5	0,901
İletişim Sıklığı	4	0,878
Amaçların Gerçekleştirilebilirliği	3	0,870

Tablo 4.3’de ekip iklimi her alt boyuta ilişkin güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ekip iklimine ait alt boyutlar için hesaplanan Cronbach alfa değerlerinin katılımcılık ve güven ortamı alt boyutunda 0,873, yenilikçiliğe olan destek alt boyutunda 0,859, ekip vizyonu alt boyutunda 0,844, göreve yönelme alt boyutunda 0,901, iletişim sıklığı alt boyutunda 0,878, amaçların gerçekleştirilebilirliği alt boyutunda 0,870 olduğu belirlenmiştir. Görüldüğü üzere ekip iklimine ait tüm alt boyutlarda güvenirliliğin kabul edilmesi için gerekli olan alt sınırı (0,70) değerlere uygunluk göstermesi açısından yeterli bulunmuştur ve tüm alt boyutların yüksek güvenirlilik değerlerine sahip oldukları söylenebilir.

Genel düzeyde ele alındığında, hem bilgi paylaşımın genel güvenirlilik düzeyinin hem de alt boyutlarına ilişkin güvenirlilik katsayılarının, ekip çalışmasına yönelik belirlenerek kullanılan bir diğer ölçeğimiz olan ekip iklimi envanterinin hem genel düzeyde hem de tüm alt boyutlarına ait güvenirlilik katsayılarının yüksek değerlerde (en düşük 0,77-0,95 en yüksek) olduğu görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında her iki ölçeğinde yapılan araştırma için kullanılabileceğinin sonucunu vermektedir.

4.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen hipotezler şu şekildedir;

H₁: Bilgiyi paylaşma boyutlarından örgütsel engeller alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H₂: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından yenilikçiliğe olan desteğe ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₃: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından ekip vizyonuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₄: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından amaçların gerçekleştirilebilirliğine ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₅: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından katılımcılık ve güven ortamı ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₆: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel sonuç ve yenilikçilik görüşleri ile katılımcılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H₇: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ile ekip vizyonu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H₈: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ve yönetsel bakış ile yönelme arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H₉: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ile iletişim arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁₀: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ve yönetsel bakış ile amaç arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁₁: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ve yönetsel bakış ile yenilikçilik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada uygulanan anket formunda demografik özellikleri belirlemeye yönelik olarak ankete katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile ilgili belirlenen bilgiler aşağıda verilmektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda anket uygulamasına katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı tablo 4.4’da gösterilmektedir.

Tablo 4.4: Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	FREKANS	%
Bayan	42	23,6
Erkek	136	76,4
Toplam	178	100,0

Anketten elde edilen verilere göre Tablo 4.4.’da görüldüğü üzere anketi cevaplayan çalışanların cinsiyetlere göre dağılımı; toplamda 178 çalışandan 42’si (% 23,6) Bayan, 136’sı ise (% 76,4) Erkek çalışanlardan meydana geldiği görülmektedir. Araştırmanın cinsiyete göre dağılımına bakıldığında erkek çalışanların sayısının bayan çalışanlardan fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Anket uygulamasına katılan çalışanların yaş durumuna göre dağılımı Tablo 4.5’de gösterilmektedir.

Tablo 4.5: Ankete Katılan Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı

YAŞ	FREKANS	%
18-25	23	12,9
26-32	50	28,1
33-39	66	37,1
40-48	36	20,2
55 ve üzeri	3	2,1
Toplam	178	100,0

Tabloya bakıldığı zaman, araştırmaya katılan çalışanların yaş durumuna göre dağılımı gösterilmektedir. 178 çalışanın 23 kişi (%12,9) 18-25 aralığında, 50 kişi (%28,1) 26-32 aralığında, 66 kişi (%37,1) 33-39 aralığında, 36 kişi (%20,2) 40-48 aralığında yer aldığı görülürken, 3 kişinin ise (% 2,1) ise 55 ve üzeri yaş aralığında

bulunduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu 33-39 yaş aralığında çalışan bireylerden oluştuğu, diğer en çok katılımın sağlandığı grup ise 26-32 yaş aralığıdır ve elde edilen bu sonuçlar açısından bakıldığında ise tekstil işletmesinde çalışanların genel anlamda çoğunluğunun genç ve orta yaşlı kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Anket uygulamasına katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 4.6.'da gösterilmektedir:

Tablo 4.6: Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	FREKANS	%
İlkokul	10	5,6
Ortaokul	23	12,9
Lise	89	50,0
Yüksek Okul	28	15,7
Üniversite	28	15,7
Toplam	178	100,0

Çalışanların eğitim durumuna göre dağılımları tablo 4.6'da özetlenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere ankete katılanların eğitim düzeyine göre dağılımları ilkokul olan 10 kişi (%5,6), Ortaokul olan 23 kişi (%12,9), Lise olan 89 kişi (%50,0) iken, Yüksekokul 28 kişi (%15,7), Üniversite olan ise 28 kişi (%15,7) bulunmaktadır. Çalışanların çoğunluğunu lise mezunları oluştururken, en az çalışan grubunu da 10 kişi ile ilkokul mezunları oluşturmaktadır.

Anket uygulamasına katılan çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 4.7'de gösterilmektedir:

Tablo 4.7: Ankete Katılan Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

KIDEM	FREKANS	%
1 yıldan az	11	6,2
1-6 yıl	37	20,8
6-10 yıl	56	31,5
11-15 yıl	40	22,5
16-20 yıl	28	15,7
21 ve üstü	6	3,8
Toplam	178	100,0

Katılımcıların işletmede çalışma sürelerine ilişkin dağılıma ait bilgiler tablo 4.7’de özetlenmiştir. Ankete katılan çalışanlar içerisinde hizmet sürelerine bakıldığında ise, en fazla 56 kişi ile (%31,5) 6-10 yıl arasında çalışanların olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 40 kişi 11-15 yıl (%22,5), 37 kişi 1-6 yıl (%20,8), 28 kişi (%15,7) 16-20 yıl, 11 kişi (%6,2) 1 yıldan az ve 6 kişi (%3,8) ile 21 ve üstü kıdem grubu izlemektedir.

Araştırma katılımcılarının bu sektöre verdikleri hizmet süresi bakımından değerlendirildiğinde ise ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun kıdem durumunun düşük olması işgören devir hızının yüksek olduğunun bir göstergesi olabilir. Ayrıca işletmede hizmet süresi düşük ve genç çalışanların sayıca çoğunlukta bulunması tekstil işinden ayrılarak farklı sektörlerde çalışmaya yönelmiş kişilerin olabileceğinin de bir göstergesini oluşturabilir.

Tablo 4.8: Ankete Katılan Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

POZİSYON	FREKANS	%
Güvenlik Bölümü	25	14,0
İdari Birim	27	15,2
Boyahane Bölümü	30	16,9
Makine Bakım-Onarım Bölümü	24	13,5
Konfeksiyon Bölümü	33	18,5
İplik Bölümü	29	16,3
Teknik Ekip Birimi	6	3,4
Kalite Kontrol Birimi	4	2,2
Toplam	178	100,0

Araştırmanın özelliklerini belirleyen diğer bir değişken de ise çalışanların işletmede hangi pozisyonda çalıştıklarıdır. Ankette katılımcılara çalıştıkları pozisyonlara ait soruya verdikleri yanıtlar tablo 4.8’de gösterildiği gibidir. Elde edilen yanıtlar ile işletmede çalışanların pozisyonlara göre dağılımları belirlenmiştir. Buna göre çalışanların işyerindeki pozisyonlara göre dağılımları şu şekildedir; 33 kişi (%18,5) Konfeksiyon Bölümü, 30 kişi (%16,9) Boyama Bölümü, 29 kişi (%16,3) İplik Bölümü, 27 kişi (%15,2) İdari Birim, 25 kişi (%14,0) Güvenlik Bölümü, 6 kişi (%3,4) Teknik Ekip Birimi ve 4 kişi ile (%2,2) Kalite Kontrol Birimi oluşturmaktadır. İşletmede ekipler içindeki bölümler arasında en çok çalışanların olduğu pozisyon Konfeksiyon bölümünde iken, en az çalışılan pozisyonun ise 4 kişi (%2,2’lik yüzde) ile Kalite Kontrol Biriminde olduğu görülmektedir.

Ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun üretim hizmeti ve müşteri ile ilgili pozisyonlardan oluştuğu görülmektedir. Teknik ve ürün kalite yönelimli pozisyonlara ait çalışan sayısının ve yoğunluğunun oldukça az olduğu söylenebilir.

Tablo 4.9: Ankete Katılan Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

MEDENİ DURUM	FREKANS	%
Evli	36	20,2
Bekâr	142	79,8
Toplam	178	100,0

Anketten elde edilen verilere göre Tablo 4.9’da görüldüğü üzere ankete yanıt veren çalışanlardan 36 kişi % 20,2’si evli iken, 142 kişi % 79,8 ise bekâr çalışanlardan meydana gelmektedir. İşletmede mevcut olarak genç çalışan yoğunluklu olması medeni duruma bağlı olarak bekâr çalışan sayısının da yoğun olmasına neden olduğunu söylenebilir.

4.5.1. Demografik Değişkenler ve Bilgi Paylaşımı Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Tablo 4.10: T TESTİ-Cinsiyet Değişkeni ile Örgütsel Engeller Alt Boyutları Arasındaki Farklılık

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	F	P
ÖRGÜTSEL ENGELLER	Bayan	36	2,3990	4,33	,039
	Erkek	142	2,6306		

Araştırmaya katılanların bilgiyi paylaşma boyutlarından örgütsel engeller alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, bayan ve erkeklerin aritmetik ortalamalarının arasındaki fark değerlendirmiş, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0.05$).

Yukarıdaki Tablo 4.10'dan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan 36 bayan çalışanın örgütsel engeller düzeyi aritmetik ortalaması=2,3990 iken araştırmaya katılan 142 erkek çalışanın örgütsel engel düzeyi ise aritmetik ortalaması= 2,6306 bulunmuştur. Bayan ve Erkek çalışanların örgütsel engel düzeyleri arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olduğu $P=0,039$ değeri ile ulaşılmıştır. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu için cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri $P=0,039 < 0,05$ olduğundan cinsiyet (kadın ve erkek) değişkenine göre çalışanların örgütsel engel düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan T testi analizi sonucunda; H_1 : Bilgiyi paylaşma boyutlarından örgütsel engeller alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre H_1 kabul edilmiştir.

4.5.2. Eğitim ile Ekip İklimi Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Ekip iklimi alt boyutlarını belirleyen değişkenlerin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.11: Araştırmaya Katılanların Eğitim Değişkenine Göre Ekip Alt Boyutları Puanları Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

BOYUTLAR	Eğitim Aralığı	N	Aritmetik Ortalama	F	P
Yenilikçiliğe Olan Destek	Üniversite	28	3,7897	3,700	,006
	Lise	89	3,9288		
	Ortaokul	23	4,1932		
	Yüksek Okul	28	4,2183		
	Üniversite	28	3,7897		
	İlkokul	10	4,4667		
Ekip Vizyonu	Üniversite	28	3,0000	3,169	,015
	Lise	89	3,1882		
	İlkokul	10	3,3250		
	Yüksek Okul	28	3,3839		
	Ortaokul	23	3,4511		
	Üniversite	28	3,0000		
Amaçların Gerçekleştirilebilirliği	Üniversite	28	2,2704	3,196	,015
	Lise	89	2,4093		
	İlkokul	10	2,5429		
	Yüksek Okul	28	2,5612		
	Ortaokul	23	2,5776		
	Üniversite	28	2,2704		
Katılımcılık ve Güven Ortamı	Üniversite	28	3,6786	2,146	,077
	Lise	89	3,9481		
	Yüksek Okul	28	4,0082		
	İlkokul	10	4,1077		
	Ortaokul	23	4,1304		
	Üniversite	28	3,6786		

Tablo 4.11’de ekip iklimi alt boyutları ile eğitim değişkeni arasındaki ilişkinin ANOVA testi analiz sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre yenilikçiliğe olan destek, ekip vizyonu, amaçların gerçekleştirilebilirliği, katılımcılık ve güven ortamı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Yapılan ANOVA analizindeki Tukey testine göre; analiz sonucunda Yenilikçiliğe Olan Destek görüşü ilkokul ve üniversite mezunu çalışanlarında yüksek çıkmıştır. Ekip Vizyonu, görüşü ortaokul mezunu çalışanlarında yüksek çıkmıştır. Amaçların gerçekleştirilebilirliği, görüşü yüksek okul mezunu çalışanlarında yüksek çıkmıştır. Katılımcılık ve Güven Ortamı görüşü ortaokul mezunu çalışanlarında yüksek çıkmıştır.

ANOVA analizi sonucunda;

H₂: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından yenilikçiliğe olan desteğe ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre H₂ kabul edilmiştir.

H₃: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından ekip vizyonuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre H₃ kabul edilmiştir.

H₄: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından amaçların gerçekleştirilebilirliğine ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre H₄ kabul edilmiştir.

H₅: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından katılımcılık ve güven ortamına ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre H₅ kabul edilmiştir.

4.5.3. Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları ve Ekip iklimi Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Analizi

Tablo 4.12: Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları; Bireysel Sonuç, Örgütsel Sonuç, Bireysel Bakış Açısı, Yönetmel Bakış Açısı ve Örgütsel Engel İle Katılımcılık Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

$R^2 = ,668$ AYARLANMIŞ $R^2 = ,656$ $F = 57,247$ P DEĞERİ = ,000			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β KATSAYISI	t DEĞERİ	P DEĞERİ
Bireysel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	,032	,319	,750
Örgütsel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	,378	3,610	,000
Bilgi Paylaşımına Bireysel Bakış Açısı	-,043	-,422	,673
Bilgi Paylaşımına Yönetmel Bakış Açısı	,164	1,935	,055
Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgütsel Engeller	-,163	-2,992	,003

Bağımlı Değişken: Katılımcılık

Tablo 4.12’de bakıldığında araştırmada yer alan bağımsız değişkenin standart Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel sonuç ve örgütsel engel katılımcılık boyutunu % 65,6 oranında açıklamaktadır. Beta değerinin pozitif olmasından dolayı bilgi paylaşımı boyutu ile ekip iklimi boyutu olan katılımcılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Dolayısıyla çalışanların bilgi paylaşımında örgütsel sonuçların artması durumunda ekip olarak katılımcılık artacaktır. Çalışanların bilgi paylaşımında örgütsel engellerin artması durumunda ekip olarak katılımcılık azalacaktır. Ancak Regresyon analizi sonucunda; H_6 : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel sonuç ve örgütsel engel görüşleri ile katılımcılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre H_6 kabul edilmiştir.

Tablo 4.13: Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları; Bireysel Sonuç, Örgütsel Sonuç, Bireysel Bakış Açısı, Yönetmel Bakış Açısı ve Örgütsel Engel İle Ekip Vizyonu Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

$R^2 = ,362$ AYARLANMIŞ $R^2 = ,343$ $F = 19,487$ P DEĞERİ = ,000			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β KATSAYISI	t DEĞERİ	P DEĞERİ
Bireysel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	,166	1,949	,053
Örgütsel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	,168	1,880	,062
Bilgi Paylaşımına Bireysel Bakış Açısı	-,010	-,109	,914
Bilgi Paylaşımına Yönetmel Bakış Açısı	,089	1,233	,219
Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgütsel Engeller	-,273	-5,875	,000

Bağımlı Değişken: Ekip Vizyonu

Tablo 4.13’de bakıldığında araştırmada yer alan bağımsız değişkenin standart Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel engeller ekip vizyonu boyutunu % 34,3 oranında açıklamaktadır. Beta değerinin negatif olmasından dolayı bilgi paylaşımı boyutu örgütsel engeller ile ekip iklimi boyutu olan ekip vizyonu arasında negatif bir ilişki vardır. Dolayısıyla çalışanların bilgi paylaşımında örgütsel engeller artığında ve ekip vizyonu azalacaktır. Regresyon analizi sonucunda; H_7 : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel

engellere ait görüşleri ile ekip vizyonu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre H_7 kabul edilmiştir.

Tablo 4.14: Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları; Bireysel Sonuç, Örgütsel Sonuç, Bireysel Bakış Açısı, Yönetmel Bakış Açısı ve Örgütsel Engel İle Yönelme Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

$R^2 = ,199$ AYARLANMIŞ $R^2 = ,176$ $F = 8,554$ P DEĞERİ = ,000			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β KATSAYISI	t DEĞERİ	P DEĞERİ
Bireysel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	,166	-,401	,689
Örgütsel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	,168	,608	,544
Bilgi Paylaşımına Bireysel Bakış Açısı	-,010	,016	,987
Bilgi Paylaşımına Yönetmel Bakış Açısı	,089	3,478	,001
Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgütsel Engeller	-,273	-2,595	,010

Bağımlı Değişken: Yönelme

Tablo 4.14’da bakıldığında araştırmada yer alan bağımsız değişkenin standart Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel engeller ve yönetmel bakış yönelme boyutunu % 17,6 oranında açıklamaktadır. Beta değerinin negatif olmasından dolayı bilgi paylaşımı boyutu örgütsel engeller ile yönelme boyutu olan arasında negatif bir ilişki vardır. Dolayısıyla çalışanların bilgi paylaşımında örgütsel engeller arttığında ve yönelme azalacaktır. Ancak beta değerinin pozitif olmasından dolayı çalışanların bilgi paylaşımında yönetmel bakış arttığında ve yönelme artacaktır. Regresyon analizi sonucunda; H_8 : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ve yönetmel bakış ile yönelme arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre H_8 kabul edilmiştir.

Tablo 4.15: Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları; Bireysel Sonuç, Örgütsel Sonuç, Bireysel Bakış Açısı, Yönetmel Bakış Açısı ve Örgütsel Engel İle İletişim Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

$R^2 = ,306$ AYARLANMIŞ $R^2 = ,286$ $F = 15,150$ P DEĞERİ = ,000			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β KATSAYISI	t DEĞERİ	P DEĞERİ
Bireysel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	-,014	-,166	,869
Örgütsel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	,041	,472	,638
Bilgi Paylaşımına Bireysel Bakış Açısı	,135	1,597	,112
Bilgi Paylaşımına Yönetmel Bakış Açısı	,051	,731	,466
Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgütsel Engeller	-,293	-6,507	,000

Bağımlı Değişken: İletişim

Tablo 4.15’da bakıldığında araştırmada yer alan bağımsız değişkenin standart Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel engeller iletişim boyutunu % 28,6 oranında açıklamaktadır. Beta değerinin negatif olmasından dolayı bilgi paylaşımı boyutu örgütsel engeller ile iletişim boyutu olan arasında negatif bir ilişki vardır. Dolayısıyla çalışanların bilgi paylaşımında örgütsel engeller artığında ve iletişim azalacaktır. Regresyon analizi sonucunda; H_9 : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ile iletişim arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre H_9 kabul edilmiştir.

Tablo 4.16: Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları; Bireysel Sonuç, Örgütsel Sonuç, Bireysel Bakış Açısı, Yönetmel Bakış Açısı ve Örgütsel Engel İle Amaç Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

$R^2 = ,257$ AYARLANMIŞ $R^2 = ,235$ $F = 11,904$ P DEĞERİ = ,000			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β KATSAYISI	t DEĞERİ	P DEĞERİ
Bireysel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	,057	,856	,393
Örgütsel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	,082	1,181	,239
Bilgi Paylaşımına Bireysel Bakış Açısı	-,040	-,582	,561
Bilgi Paylaşımına Yönetmel Bakış Açısı	,148	2,649	,009
Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgütsel Engeller	-,156	-4,310	,000

Bağımlı Değişken: Amaç

Tablo 4.16’da bakıldığında araştırmada yer alan bağımsız değişkenin standart Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel engeller ve yönetsel bakışı amaç boyutunu % 23,5 oranında açıklamaktadır. Beta değerinin negatif olmasından dolayı bilgi paylaşımı boyutu örgütsel engeller ile amaç boyutu olan arasında negatif bir ilişki vardır. Dolayısıyla çalışanların bilgi paylaşımında örgütsel engeller arttığında ve amaç azalacaktır. Ancak çalışanların bilgi paylaşımında yönetsel bakış arttığında ve amaç artacaktır. Regresyon analizi sonucunda; H_{10} : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ve yönetsel bakış ile amaç arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre H_{10} kabul edilmiştir.

Tablo 4.17: Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları; Bireysel Sonuç, Örgütsel Sonuç, Bireysel Bakış Açısı, Yönetsel Bakış Açısı ve Örgütsel Engel İle Yenilikçilik Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

$R^2 = ,351$ AYARLANMIŞ $R^2 = ,32,8$ $F = 15,424$ P DEĞERİ= ,000			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β KATSAYISI	t DEĞERİ	P DEĞERİ
Bireysel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	,328	3,080	,002
Örgütsel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	-,063	-,553	,581
Bilgi Paylaşımına Bireysel Bakış Açısı	,155	1,415	,159
Bilgi Paylaşımına Yönetsel Bakış Açısı	,186	2,099	,037
Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgütsel Engeller	-,357	-4,836	,000

Bağımlı Değişken: Yenilikçilik

Tablo 4.17’de bakıldığında araştırmada yer alan bağımsız değişkenin standart Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel engeller ve yönetsel bakış açısı amaç boyutunu % 32,8 oranında açıklamaktadır. Beta değerinin negatif olmasından dolayı bilgi paylaşımı boyutu örgütsel engeller ile yenilikçilik boyutu olan arasında negatif bir ilişki vardır. Dolayısıyla çalışanların bilgi paylaşımında örgütsel engeller arttığında ve yenilikçilik azalacaktır. Ancak çalışanların bilgi paylaşımında yönetsel bakış arttığında ve bireysel engeller arttığında ve yenilikçilik

artacaktır. Regresyon analizi sonucunda; H_{11} : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ve yönetsel bakış ile yenilikçilik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre H_{11} kabul edilmiştir.

Tablo 4.18: Hipotezler Kabul / Red

Hipotez İçeriği	Kabul/Red
H_1 : Bilgiyi paylaşma boyutlarından örgütsel engeller alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H_2 : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından Yenilikçiliğe Olan Destek, ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H_3 : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından Ekip vizyonu, ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H_4 : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından Amaçların Gerçekleştirilebilirliği, ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H_5 : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından Katılımcılık ve Güven Ortamı ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H_6 : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel sonuç ve yenilikçilik görüşleri ile katılımcılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H_7 : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ile ekip vizyonu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H_8 : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ve yönetsel bakış ile yönelme arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H_9 : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ile iletişim arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H_{10} : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ve yönetsel bakış ile amaç arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H_{11} : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ve yönetsel bakış ile yenilikçilik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

Yukarıdaki tablo 4.18’de görüldüğü gibi araştırmaya yönelik geliştirilen tüm hipotezler kabul edilmektedir. Bilgi paylaşımının yüksek olması ekip çalışma düzeyinde etkisinin oluşmasına neden olmaktadır. Yapılan çalışmada bilgi paylaşımının boyutlarının ekip çalışması duyarlılığı üzerinde etkilediği oluşturulan hipotezler ile ispatlanmıştır. Araştırmada demografik değişkenler ve bilgi paylaşımının alt boyutları arasındaki farklılıklar olduğu elde edilen sonuçlarla ortaya konulmuştur.

4.6. DEĞERLEME VE YORUM

Tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletmede bilgi ve bilgi paylaşımının ekip çalışması üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Akkanat Holding’e bağlı olarak üretim gerçekleştiren Arık Bey Tekstil A.Ş işletmesinde çalışan 178 ekip çalışanı üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma, bilgi paylaşımı altı (bireysel sonuç, örgütsel sonuç, bireysel bakış açısı, yönetsel bakış açısı, örgütsel engeller, bireysel engeller) boyutta, ekip çalışması ise altı (katılımcılık ve güven ortamı, yenilikçiliğe olan destek, ekip vizyonu, göreve yönelme, iletişim sıklığı, amaçların gerçekleştirilebilirliği) boyutta ele alınmış olup, bu boyutların birbirlerine olan etkisi ile bir bütün halinde değerlendirilerek bilgi paylaşımının ekip çalışması üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda, tekstil işletmesinde elde edilen veriler gerekli analizler yapılarak yorumlanmıştır. Buna göre araştırma bulgularının yorumu şu şekildedir;

İlk olarak anketi oluşturan ifadelerin içsel tutarlılığını test etmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bilgi paylaşımı türlerine ilişkin soruların iç tutarlılığını ölçmek için yapılan testte güvenilirlik alfa değeri toplamda 0,863 ile ölçülmüştür. Ekip iklimi sorularına ait güvenilirlik alfa değerinin ise toplamda 0,956 alfa değerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Gerek bilgi paylaşımı alt boyutlarına ait alfa değerleri, gerekse ekip iklimi alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik alfa değerleri değerlendirilmiş ve bu sonuçlara bağlı olarak bilgi paylaşımı ve ekip iklimi sorularına uygulanan güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen bu alpha değerlerinin, sosyal bilimler alanında kabul gören ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli olan alt sınırı (0,70) değerine uygunluk göstermesi açısından yeterli bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar ile bilgi paylaşımı ve ekip iklimi sorularına ait ölçeğin hem genel olarak hem de tüm boyutlarına

ait iç tutarlılık oranının yani güvenilirliğin oldukça yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma yapılan işletmedeki ekiplerdeki çalışanların bireylerin demografik özelliklerini belirlemek için ankete katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri tespit edilmiştir. İşletmede yer alan ekiplerdeki çalışanların cinsiyet değişkeni açısından heterojen bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Ankete katılanların % 23,6'sı bayan, % 76,4'ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Bu oranlarda bize cinsiyet açısından ekip çalışması üzerinde bilgi paylaşımını karşılaştırma imkânı vermektedir. Çalışanların yaş durumuna göre dağılımları geniş bir yelpaze oluşturduğu görülmektedir. 18-25 yaş aralığında % 12,9, 26-32 yaş aralığında % 28,1, 33-39 yaş aralığında % 37,1, 40-48 yaş aralığında % 20,2, 55 ve üzeri yaş düzeyinde % 2,1 kişinin yer aldığı görülmekte, çalışanların çoğunluğunun genç ve orta yaş ağırlıklı olması (18-39 yaş aralığında) işletmenin genç bir işgücüne sahip olduğu söylenebilmektedir. Yaş ortalamasını düşük olması ve genç ve orta yaş ağırlıklı olması ayrıca tekstil sektörünün iş yoğun ağırlıklı üretim ve hizmet şeklini gerekli kılmasından ve vardiyalı çalışma saatlerinin mevcut olmasından dolayı genç bir işgücüne sahip olmayı gerekli kılmasının sonucu olmasından kaynaklanabilmektedir.

Anket uygulamasına katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında ise; ilkokul olan 10 kişi (%5,6), Ortaokul olan 23 kişi (%12,9), Lise olan 89 kişi (%50,0) iken, Yüksekokul 28 kişi (%15,7), Üniversite olan ise 28 kişi (%15,7) bulunmaktadır. Çalışanların çoğunluğunu lise mezunları oluştururken, en az çalışan grubunu da 10 kişi ile ilkokul mezunları oluşturmaktadır. Bu sonuca göre; tekstil sektöründe üretimin ve yapılan işlerin bireylerin sahip olduğu bilgi düzeylerinden daha çok bedensel güç kullanmayı gerektirmesi bu nedenle lise düzeyinde çalışanların büyük çoğunlukta yer alması, yönetim bölümünde ve üretimsel alanda mühendislik ağırlıklı işlerde çalışan bireylerin ise yüksekokul ve üniversite mezunu çalışanlardan oluştuğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki kıdem durumuna göre dağılımı açısından bakıldığında ise; en fazla 56 kişi ile (%31,5) 6-10 yıl arasında çalışanların olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 40 kişi 11-15 yıl (%22,5), 37 kişi 1-6 yıl (%20,8), 28 kişi (%15,7) 16-20 yıl, 11 kişi (%6,2) 1 yıldan az ve 6 kişi (%3,8) ile 21 ve üstü

kıdem grubu izlediği görülmektedir. Araştırma katılımcılarının bu sektöre verdikleri kıdem bakımından değerlendirildiğinde Kıdem açısından karşılaşılan durum ise çalışanların büyük çoğunluğunun kıdem oralarının çok düşük olduğudur ve bu da araştırma yapılan işletmede personel devir oranının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca işletmede hizmet süresi düşük ve genç çalışanların sayıca çoğunlukta bulunması tekstil işinden ayrılarak farklı sektörlerde çalışmaya yönelmiş kişilerin olabileceğinin de bir göstergesini oluşturabilir.

Ankete katılan ekiplerdeki çalışanların pozisyonlarına göre dağılımına bakıldığında; 33 kişi (%18,5) Konfeksiyon Bölümü, 30 kişi (%16,9) Boyama Bölümü, 29 kişi (%16,3) İplik Bölümü, 27 kişi (%15,2) İdari Birim, 25 kişi (%14,0) Güvenlik Bölümü, 6 kişi (%3,4) Teknik Ekip Birimi ve 4 kişi ile (%2,2) Kalite Kontrol Birimi oluşturmaktadır. İşletmede ekipler içindeki bölümler arasında en çok çalışanların olduğu pozisyon Konfeksiyon bölümünde olduğu, en az çalışılan pozisyonun ise 4 kişi (%2,2'lik yüzde) ile Kalite Kontrol Biriminde yer aldığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğunun üretim hizmeti ve müşteri ile ilgili pozisyonlarda çalıştığı görülmektedir. Teknik ve ürün kalite yönelimli pozisyonlara ait çalışan sayısının ve yoğunluğunun oldukça az olduğu söylenebilir. Tekstil işletmesinde üretim ağırlıklı işlerin olması nedeniyle temel işlerde çalışanların sırasıyla konfeksiyon bölümü, boyama bölümü, iplik bölümünde işgörenlerin yoğunlaştıkları sonucuna ulaşılmakta, teknik ve ürün kalite yönelimli bölümlerde az sayıda çalışanlarla da faaliyetlerin gerçekleştirilebildiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumuna göre dağılımı açısından bakıldığında; 36 kişi % 20,2'si evli iken, 142 kişi % 79,8 ise bekâr çalışanlardan meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca bağlı olarak ekiplerde çalışanların medeni durumuna dağılımına göre heterojen olduğu söylenebilmektedir. Heterojen dağılımın oluşmasının nedenini ise işletmedeki ekiplerdeki çalışanların genç çalışan yoğunluklu olması medeni duruma bağlı olarak bekâr çalışan sayısının da yoğun olmasına neden olduğunu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların bilgiyi paylaşma boyutlarından örgütsel engeller alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-testi sonucunda; araştırmaya katılan 36

bayan çalışanın örgütsel engeller düzeyi aritmetik ortalaması= 2,3990 iken, 142 erkek çalışanın örgütsel engel düzeyi aritmetik ortalaması= 2,6306 bulunmuştur. Bayan ve Erkek çalışanların örgütsel engel düzeyleri arasındaki bu farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğuna $P=0,039$ değeri ile ulaşılmıştır. Yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri $P=0,039<0,05$ olduğundan cinsiyet (kadın ve erkek) değişkenine göre çalışanların örgütsel engel düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan T testi analizi sonucunda elde edilen sonuca bağlı olarak; H_1 : Bilgiyi paylaşma boyutlarından örgütsel engeller alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu nedenle **H_1 hipotezi kabul edilmiştir.**

Ekip iklimi alt boyutlarını belirleyen değişkenlerin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ANOVA analizi sonucunda; yenilikçiliğe olan destek, ekip vizyonu, amaçların gerçekleştirilebilirliği, katılımcılık ve güven ortamı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Yapılan ANOVA analizindeki Tukey testine göre; analiz sonucunda Yenilikçiliğe Olan Destek görüşü ilkökul ve üniversite mezunu çalışanlarında yüksek çıkmıştır. Ekip Vizyonu, görüşü ortaokul mezunu çalışanlarında yüksek çıkmıştır. Amaçların gerçekleştirilebilirliği, görüşü yüksekokul mezunu çalışanlarında yüksek çıkmıştır. Katılımcılık ve Güven Ortamı görüşü ortaokul mezunu çalışanlarında yüksek çıkmıştır. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda yenilikçiliğe destek konusunda ilkökul-üniversite mezunu çalışanların ekip içerisinde yeni durumlara karşı daha fazla katkı sağlama yönelimli oldukları, ekip vizyonu konusunda ise ortaokul mezunu çalışanların daha fazla vizyon sahibi oldukları, amaçların daha fazla gerçekleştirilmesi konusunda ise yüksekokul mezunu bireylerin daha baskın düzeyde yer aldıkları, katılımcılık ve güven ortamı konusunda ise ortaokul mezunu çalışanların mevcut olduğu, ortaokul mezunu bireylerin diğer farklı eğitim durumuna sahip çalışanlara göre mevcut işlerine karşı daha fazla katılımcı ve güven duygusu fazla bireyler oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Buna bağlı olarak eğitim düzeyi ortaokul düzeyinde olan bireylerin mevcut işlerine karşı daha katılımcı ve güven duygusu fazla, eğitim durumu ilkökul ve üniversite düzeyinde olan çalışanların ise örgüt içerisinde yapılan işlere yönelik daha yenilikçi ve değişime karşı destekleyici olduğu söylenebilir.

ANOVA analizi sonucunda;

H₂: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından yenilikçiliğe olan desteğe ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre **H₂ hipotezi kabul edilmiştir.** (P=0,006<0,05).

H₃: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından ekip vizyonuna ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre **H₃ hipotezi kabul edilmiştir.** (P=0,015<0,05).

H₄: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından amaçların gerçekleştirilebilirliğine ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre **H₄ hipotezi kabul edilmiştir.** (P=0,015<0,05).

H₅: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımının alt boyutlarından katılımcılık ve güven ortamına ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre **H₅ hipotezi kabul edilmiştir.** (P=0,077<0,05).

Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları ve Ekip İklimi Alt Boyutları arasındaki ilişkilerin analizi ortaya koymak çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu amaçla yapılan bilgi paylaşımının alt boyutlarına ait bireysel bilgi paylaşımının sonuçları, örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları, bilgi paylaşımına bireysel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönetsel bakış açısı ve bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile katılımcılık boyutu arasındaki çoklu regresyon analizi sonucuna göre; araştırmadaki bağımsız değişkenin standart beta katsayıları ile t ve p değerleri verilerek bağımsız değişken olan örgütsel sonuç ve örgütsel engel katılımcılık boyutunu % 65,6 oranında açıkladığı, beta değerinin pozitif olmasından dolayı bilgi paylaşımı boyutu ile ekip iklimi boyutu olan katılımcılık arasında pozitif bir ilişkinin mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak çalışanların bilgi paylaşımında örgütsel sonuçların artması durumunda ekip olarak katılımcılığın artacağı, çalışanların bilgi paylaşımında örgütsel engellerin artması durumunda ise ekip olarak katılımcılık azalacağı söylenebilir. Yapılan bu regresyon analizi sonucunda; H₆: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı

alt boyutlarından örgütsel sonuç ve örgütsel engel görüşleri ile katılımcılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre **H₆ hipotezi kabul edilmiştir.**

Bilgi paylaşımının alt boyutlarına ait bireysel bilgi paylaşımının sonuçları, örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları, bilgi paylaşımına bireysel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönetsel bakış açısı ve bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile ekip vizyonu boyutu arasındaki çoklu regresyon analizi sonucuna göre ise; araştırmadaki bağımsız değişkenin standart beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel engeller ve ekip vizyonu boyutunu % 34,3 oranında açıklamaktadır. Beta değerinin negatif olmasından dolayı bilgi paylaşımı boyutu örgütsel engeller ile ekip iklimi boyutu olan ekip vizyonu arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuca bağlı olarak çalışanların bilgi paylaşımında örgütsel engeller arttığında ekip vizyonunun alacağını söyleyebiliriz. Yapılan bu regresyon analizi sonucunda; H₇: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ile ekip vizyonu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre **H₇ hipotezi kabul edilmiştir.**

Bilgi paylaşımının alt boyutlarına ait bireysel bilgi paylaşımının sonuçları, örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları, bilgi paylaşımına bireysel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönetsel bakış açısı ve bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile yönelme boyutu arasındaki çoklu regresyon analizi sonucuna göre; araştırmadaki bağımsız değişkenin standart Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel engeller ve yönetsel bakış yönelme boyutunu % 17,6 oranında açıklamaktadır. Ancak beta değerinin negatif olmasından dolayı bilgi paylaşımı boyutu örgütsel engeller ile yönelme boyutu olan arasında negatif bir ilişki vardır. Dolayısıyla çalışanların bilgi paylaşımında örgütsel engeller arttığında ve yönelme düzeyi azalacaktır. Ancak beta değerinin pozitif olmasından dolayı çalışanların bilgi paylaşımında yönetsel bakış arttığında yönelme artacağı söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda; H₈: Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ve yönetsel bakış ile yönelme arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre **H₈ hipotezi kabul edilmiştir.**

Bilgi paylaşımının alt boyutları; bireysel bilgi paylaşımının sonuçları, örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları, bilgi paylaşımına bireysel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönetsel bakış açısı ve bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile iletişim boyutu arasındaki çoklu regresyon analizi sonucuna göre; araştırmadaki bağımsız değişkenin standart Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel engeller iletişim boyutunu % 28,6 oranında açıklamaktadır. Beta değerinin negatif olmasından dolayı bilgi paylaşımı boyutu örgütsel engeller ile iletişim boyutu olan arasında negatif bir ilişki vardır. Buna göre çalışanların bilgi paylaşımında örgütsel engeller arttığında iletişim düzeyleri azalacağı söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda; H_9 : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ile iletişim arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre **H_9 hipotezi kabul edilmiştir.**

Bilgi paylaşımının alt boyutları; bireysel bilgi paylaşımının sonuçları, örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları, bilgi paylaşımına bireysel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönetsel bakış açısı ve bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile amaç boyutu arasındaki çoklu regresyon analizi sonucuna göre; araştırmadaki bağımsız değişkenin standart beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel engeller ve yönetsel bakış amaç boyutunu % 23,5 oranında açıklamaktadır. Beta değerinin negatif olmasından dolayı bilgi paylaşımı boyutu örgütsel engeller ile amaç boyutu olan arasında negatif bir ilişki vardır. Dolayısıyla çalışanların bilgi paylaşımında örgütsel engeller arttığında amaç azalacaktır. Ancak çalışanların bilgi paylaşımında yönetsel bakış arttığında ve amaç artacaktır. Regresyon analizi sonucunda; H_{10} : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ve yönetsel bakış ile amaç arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre **H_{10} hipotezi kabul edilmiştir.**

Bilgi paylaşımının alt boyutları; bireysel bilgi paylaşımının sonuçları, örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları, bilgi paylaşımına bireysel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönetsel bakış açısı ve bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile yenilikçilik boyutu arasındaki çoklu regresyon analizi sonucuna göre; araştırmada bağımsız değişkenin standart beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel engeller ve yönetsel bakış açısı amaç boyutunu % 32,8 oranında açıklamaktadır. Beta değerinin negatif olmasından dolayı bilgi paylaşımı boyutu örgütsel engeller ile

yenilikçilik boyutu olan arasında negatif bir ilişki vardır. Elde edilen bu sonuca bağlı olarak çalışanların bilgi paylaşımında örgütsel engeller artığında ve yenilikçilik azalacaktır. Ancak çalışanların bilgi paylaşımında yönetsel bakış artığında ve bireysel engeller artığında ve yenilikçilik artacaktır. Regresyon analizi sonucunda; H_{11} : Ankete katılan çalışanların bilgi paylaşımı alt boyutlarından örgütsel engellere ait görüşleri ve yönetsel bakış ile yenilikçilik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre **H_{11} hipotezi kabul edilmiştir.**

Yapılan tüm analiz sonuçlarında görüldüğü üzere araştırmaya ait geliştirilen tüm hipotezler kabul edilmiştir. Genel olarak elde edilen tüm sonuçlara göre ise bilgi paylaşımının yüksek olması, ekip çalışması üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmada bilgi paylaşımının boyutlarının ekip çalışması duyarlılığı üzerinde etkilediği oluşturulan hipotezler doğrultusunda ispatlanmıştır. Araştırmada demografik değişkenler ve bilgi paylaşımının alt boyutları arasındaki farklılıklar olduğu elde edilen sonuçlarla tespit edilerek araştırma tamamlanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde olabildiğince hızlı ve sürekli bir şekilde değişen ve bu değişim ve yeniliğin akabinde işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet ortamında organizasyonların başarılı olabilmeleri için en temel unsur niteliği kazanan bilginin işletme ekiplerince kullanılmasının önemi giderek artmaktadır. Bu açıdan işletmelerin karşı karşıya kaldıkları bu durum ve gelişmeler bilgi yönelimli değişimlere, yeniliklere ayak uydurabilmeyi ve bu kapsamda ekip çalışmasına doğru bir çalışma yapısı oluşturmayı zorunlu kılmaktadır.

Rekabetçi ve acımasız iş dünyası işletmelerde bireysel çalışmadan öte bir arada düşünebilen, birlikte kararlar alabilen, olası problemler karşısında bilgilerini diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşarak çeşitli sorunlara birlikte çözüm üretebilen ve bir arada çalışmanın sağlayacağı sinerjiyi oluşturan ekiplerin varlığını gerekli kılmaktadır. İş dünyasında başarılı olan büyük küçük ayırt edilmeksizin birçok farklı sektörde faaliyette bulunan işletmelerde ekip çalışmasından yararlanılmaktadır. Tekstil sektöründe de ürün ve hizmet sunumundan diğer yapılan tüm işlere değin hepsinde çalışanların tümünün emeğinin gerekmesi ve bir arada hareket edilmesi gerekliliği ekip çalışmasının önemini arttırmaktadır.

Son yıllarda işletmecilik alanında çağdaş yönetim yaklaşımları içerisinde yer bulan ve başarılı işletmelerin uygulamalarının temel başarı anahtarı esası haline gelen ekip çalışması kavramı, gerek iş çevrelerince gerekse yönetsel düzeyde önemi her geçen gün artarak devam eden bir çalışma biçimi haline gelmiştir. Böylesi bir durum karşısında işletmeler yaptıkları tüm üretim ve hizmet odaklı işlerinde müşterilerin istek ve beklentilerine en hızlı cevap veren ekip çalışma biçimini oluşturarak yeni yönetsel anlayış yaklaşımı ve örgütsel çalışma düzeni sağlamayı amaçladıkları görülmektedir.

İşletmelerde belli becerilere sahip kendi bireysel yaratıcılığını yapılacak işe kolaylıkla uyarlayabilen, çeşitli çalışma problemlerine kolaylıkla farklı çözümler üreten ve öğrenme yönelimli ve işe odaklı kısacası nitelikli iş göreni elde tutmak oldukça önemlidir. Çünkü işletmelerde yürütülen işler giderek daha çok bilgiye dayalı hale gelmekte ve insanların sahip oldukları bilgi en az fiziksel olarak gerçekleştirdikleri işler kadar önemli hale gelmiştir. Bu nedenle bir iş gören işten ayrıldığında, sadece onun fiziksel gücü değil, aynı zamanda sahip olduğu bilgi birikimi ve deneyimi de

kaybolmaktadır. Bu bireyin yerine yeni birisini koymak daha fazla zaman almakta, daha zor olmakta ve örgüte daha fazla maliyet yükü getirmektedir. Çünkü yeni işe alınacak iş görenin belli bir öğrenme sürecinden geçmesi gerekir.

Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde, işletmelerin değerleri somut varlıklarının yanı sıra sahip olduğu beceri ve tecrübeye sahip çalışanları, marka değeri, örgütsel bilgisi yani entelektüel sermayesine göre ölçülmektedir. İşletmeler çalışanlarına gerekli değeri verdiklerinde elde edecekleri kazanç kısa vadede somut nitelikte bir getiri olarak görülmesine de, çalışanların sahip olduğu bilgi yönelimli birikim ve entelektüel sermayesi ile bu orta ve uzun dönemde örgütsel bir kazanca dönüşecektir. Bu nedenle gerek örgüt yöneticileri gerekse işletmede mevcut diğer çalışanlar organizasyon ortamındaki bilgi paylaşımını ve ekip çalışmasını artıracak yöntemler aramaya çaba göstermelidirler. Bunlardan bir tanesi ve en önemlisi olarak kabul edilmesi gereken, diğer araştırma çalışmalarının sonuçlarından da elde edilen destekleyici bulgulara göre, işletmelerde bilgi paylaşımının nasıl sağlanacağı ve ne şekilde artırılması gerektiği, diğer bir taraftan ele alındığında ise ekip çalışması yönelimli bir organizasyon düzeninin başarılı bir şekilde nasıl kurulması gerektiği hususu üzerinde çalışmalar yapılmalıdır.

Organizasyonlarda karmaşık iş süreçlerinin mevcut olması, yoğun rekabetin dinamik bir çalışma prensibini ve atmosferini gerekli kılması son yıllarda özellikle örgütlerde ekip çalışmasının öneminin anlaşılmasını, hatta ekip halinde çalışmanın örgütlerin başarısında temel nitelik kazanmasını sağladığı görülmektedir. Ekip çalışmasının örgütler için artık olmazsa olmaz bir çalışma düzeni haline alması ve bilginin her an dinamik bir değişimi gerçekleştirmesiyle birlikte işletmelerin başarı sağlamaları, bilgi paylaşımıyla bütünleşmiş ve ekip halinde çalışan bireylerin bir arada yer aldığı organizasyon biçimini benimsemeye yönelttiği görülmektedir. Ayrıca ekip halinde çalışmanın sağladığı dinamizm işletmelerde gerek açık bilgi paylaşımı gerekse örtülü bilgi paylaşımını ortaya çıkarıcı ve artırıcı rol oynadığı, bu bağlamda işletmelerde bilgi paylaşımını sağlayıcı ve ekipler halinde çalışmanın da örgütsel etkinlik ve verimlikte büyük katkı sağladığı bilinmektedir.

Bu açıklamalar doğrultusunda, yaptığımız bu çalışmada bilgi paylaşımı ve ekip çalışma iklimini ölçme aracı olarak tekstil sektöründe de uygulanabilirliğini belirlemek, ekipler arasında bilgi paylaşımının artırılmasını sağlamak amacıyla, bilgi

paylaşımı ve ekip çalışması iklimi boyutları üzerindeki etkileri analiz edilerek ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bilginin kendine özgü yapısı gereği sürekli değişebilirliğinin, yenilenmesinin yanı sıra işletmeler ve iş çevreleri arasında stratejik bir öneme sahip olması, bilginin üretilip kullanılarak rekabet avantajı elde edebilmek için kullanılması öneminin sürekli artmasına neden olmaktadır. Ancak bilginin bu kadar önemli olmasının yanı sıra nitelikli olması ve istenilen zamanda ve istenilen düzeyde üretilip kullanılması da en az bilginin mevcut olması kadar önem taşımaktadır. Ayrıca bilginin uzun vadede rekabet avantajı yaratabilmesi için işletmeye özgü ve kolayca transferi, elde edilebilmesi, paylaşılması da olanaklı olmalı gereklidir.

Rekabet avantajı sağlayacak ve bilgi paylaşımını arttıracak bilgiyi ortaya çıkarmanın ve işletme içinde ve dışında transfer etmenin olası yolu, bu bilgiye sahip olanlar ile olabildiğince yakın ve daha etkileşimli bir ilişki kurmak ve geliştirmekten geçmektedir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlardan hareketle işletmeler, ekip çalışanları ve yöneticiler arasında bilgi temini, paylaşımı ve bilgi teknolojilerinin kullanımını da teşvik etmelidir. Bu bağlamda işletmeler, mevcut başarılarını ve ekip çalışma performanslarını arttırmak için çalışanların açık ve örtülü bilgi paylaşım davranışlarını ödüllendirmesi ve bilgi yönetim süreçlerine işlerlik kazandırılması yoluna da gidilmelidir.

Sonuç olarak, organizasyonlarda bireysel başarı sağlamak bir yana sahip olunan bilgiyi paylaşmak ve her üyenin kendi sorumluluk alanı içerisinde iş yapmalarını sağlayacak kararları almak ve yapılacak işe yönelik bilgiyi ulaştırmak için güçlü bir iletişim bulunması, görev ve sorumluluklarına karşı gerekli katkıyı sağlayan ve bu kapsamda sürekli ilişki halindeki bireylerden oluşan ekip çalışmalarına ağırlık verilmesi gereklidir. Ancak etkin ekip çalışmasının sağlanması için sadece güçlü bir iletişim şekline sahip olmak yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda organizasyonda ekipler oluşturulurken her aşamada belirli yeteneklere ve niteliğe sahip bireyleri istihdam etmeye, gerekli eğitimler vasıtasıyla çalışanları geliştirmeye, görev ve sorumluluk şeklinin gerektirdiği bilgiye ve çalışma disiplinine sahip veya sahip olma çabasına gösterebilecek bireyleri işletme ekiplerine dâhil etmeye dikkat edilmesi gereklidir. Bu doğrultuda kurulan bir işletme ekibinin başarılı faaliyette bulunabilmesi içinde ekibin

amacının açık ve belirgin olması, ekip üyeleri arasında güçlü iletişimin yapısının bulunması, üyeler arasında karşılıklı güven duygusunun hâkim olması, olası çatışma durumlarında çözüm yollarının bulunması, sağlıklı bir bilgi alışverişinin gerçekleşeceği bir çalışma ortamının oluşturulması ve işletme içinde bulunan diğer ekiplerle iyi ilişkiler kurularak koordineli bir çalışma düzeninin oluşturulması gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen önem kapsamında, yapılan bu araştırmaya yönelik sunulan öneriler şu şekilde ortaya konularak başlıklar halinde ifade edilebilir;

Araştırmadan elde edilen sonuçlar benzer nitelikteki yapılmış olan diğer çalışmaları destekler niteliktedir. Fakat sadece bir tek tekstil işletmesi üzerinde uygulama yapılmıştır. Bu nedenle elde edilen bilgilerin daha genellenebilir niteliğe sahip değildir. Bu açıdan gelecekteki araştırma ve çalışmalara yardımcı olabilmek, genellenebilir sonuçlar elde edebilmek için, daha çok işletme üzerinde araştırma ve çalışmalar yapılarak, farklı sektörlerle yönelik karşılaştırmalar yapılması önerilir.

Açık-örtülü bilgi paylaşımı türleri, ekip çalışması ve örgüt performansı üzerindeki etkileri farklı sektörlerdeki, büyüklükteki işletmeler üzerinde karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir ve buna bağlı olarak farklı bilimsel çalışmalar yapılabilir.

Araştırmaya konu olan değişkenler üzerindeki etkilerine yönelik olarak daha değişik konularla ilişkili farklı değişkenlerde bulunup çalışmaya dahil edilerek daha detaylı olarak kalitatif çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Örgütler açısından ele aldığımızda ise;

İşletme yönetimi, bilgi paylaşımını destekleyici bir örgüt kültürü geliştirmelidir. Örgüt kültürüyle, işletme yapısına uygun nitelikte bir bilgi paylaşım davranış iklimi oluşturularak, organizasyonlardaki ekiplerle birlikte bir çalışma biçimi sağlanabilir.

İşletmelerde çalışanlar açısından bakıldığında ödüllendirme sisteminin çalışanların bilgi paylaşım davranışını artırıcı ve üretimini gerçekleştirici vb. türde uygulamalar yapılabilir.

Örtülü bilgi paylaşımını arttırmak adına bireysel-örgütsel engellerle ilişkili örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi unsurlar üzerinde de çalışmalar yapılabilir.

Örgüt içinde ve dışında çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ve işbirliğinin sağlanması, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine önem verilmesi, ekip çalışma ruhunun oluşturup, geliştirilmesi ile çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, tüm örgüt düzeyinde gönüllü ve istekli bir bilgi paylaşım ikliminin oluşması sağlanabilir.

İşletmede bulunan çalışanların bilgi paylaşımının, gerek kendileri açısından gerekse örgüt için faydalı olduğu gerçeğinin farkına varabilmeleri sağlanmalıdır. Böylelikle bilgi paylaşımının kendileri ve örgütsel anlamda önemli olduğunun farkında olan çalışanların bilgi paylaşımını sürekli gerçekleştirerek davranışsal bir boyut kazanması sağlanabilecek ve bu sayede çalışanlar kariyer gelişimleri açısından faydalı olduğu düşüncesiyle etkin bilgi paylaşımının gerçekleştirilebilmesi sağlanmalıdır.

Ayrıca işletme yöneticilerinin çalışanlara verilecek iş, görev ve sorumluluklarla ilgili olarak, müşterilerin istek ve beklentilerine uygun nitelikte ürün/hizmet üretilmesi amaçlanan, üretimi gerçekleştirilen bu ürün ve hizmetlerin gerek ürün kalitesini gerekse hizmet kalitesini geliştirebilmek amacı içerisinde işgörenlerin işletmeye duydukları güveni arttırmak için onların yönetsel süreçlerde daha aktif ve katılımcı olmaları sağlanmalı ve böylelikle yönetim süreci içerisinde söz sahibi olmasıyla değer kazanmış bireylerin katılımcı, yetki ve sorumluluk bilincine sahip, bireysel motivasyonu artan, yenilikçi-yaratıcı işgörenler olmasının da ön plana çıkarılması sağlanabilir. Böylelikle bir anlamda güçlendirilmiş olan işgörenin, iş ve görevleriyle ilgili olarak kendi kararlarını veren, sorumluluk alan, sürekli kendini geliştirme ve yetiştirme gereksinimini hissederek yaratıcı düşüncelerini ortaya çıkaran değişime ve gelişime açık işgörenler olmaları sağlanabilir.

Bu çalışmada, son yıllarda işletmelerin gelişmesinde, başarı elde etmesinde önem kazanarak hem akademisyenlerin hem de iş dünyasının için stratejik bir unsur haline gelen bilgi-bilgi paylaşım kavramlarının ve akabinde ekip çalışmasının üzerinde ne düzeyde etkili olduğu detaylıca açıklanmaya çalışılmış, bilgiyi mevcut ekipler içinde paylaşan bir ekip olmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, örgütlerde yeni bilginin oluşturulması, elde edilmesi ve bu bilginin tüm iş süreçlerine dahil edilerek kullanılması ve organizasyonlardaki ekiplerce paylaşımının

örgütsel boyutta işletme performansı üzerinde ne kadar etkili olabileceği konusunda gerek kavramsal gerekse görgül çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Son olarak bu çalışmanın bulguları, diğer sektörlerde ve farklı nitelikte çok sayıda örneklemeler kullanılarak yapılacak diğer bilimsel çalışmalar için, yöneticilere, akademisyenlere ve araştırmacılara bir takım yol gösterici bulgular sunabilir.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket; Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı'nda, “İşletmelerde Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Ekip Çalışması Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel bir araştırmanın veri tabanını oluşturmaktadır. Elde edilen bilgiler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Soruları dikkatli bir şekilde okuyup düşünceleri en iyi ifade edecek cevabı işaretlemeniz ve cevaplanmamış soru bırakmamanız araştırma sonuçlarının doğruluğu ve güvenilirliği açısından çok önemlidir. Cevaplarınız tamamen bilimsel amaçlı kullanılacağı için anket formuna isim belirtmenize gerek yoktur.

Değerli zamanınızdan özveride bulunarak araştırmaya yapacağınız katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Tez Danışmanı Öğretim Üyesi
Prof. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Araştırma Sorumlusu
DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi
Muhammed EKEN

1.BÖLÜM

Bu bölümde 7 sorudan oluşan kişisel bilgilere yer verilmiştir. Lütfen doğru bir şekilde işaretleyiniz.

1. **Yaşınız:** a. 18'den az b. 18-25 c. 26-32 d. 33-39 e. 40-48 f. 49-55 g. 55 ve üzeri
2. **Medeni Durumunuz:** a. Evli (...) b. Bekar (...)
3. **Cinsiyetiniz:** a. Bayan (...) b. Erkek (...)
4. **Eğitim Durumunuz:** a.İlkokul (...) b.Ortaokul (...) c.Lise (...) d.Yüksek Okul (...) e.Üniversite (...)
5. **Meslekteki toplam çalışma süreniz:** a. 1 yıldan az b. 1-5 yıl c. 6-10 yıl
(Yıl Olarak) d. 11-15 yıl e. 16-20 yıl f. 21 ve üstü
6. **İşyerinizde hangi birimde çalışmaktasınız:** a. İdari b. Üretim c. Pazarlama
d.Finans/Muhasebe e. Ar-Ge f. İnsan Kaynakları g. Diğer
7. **İşyerindeki pozisyonunuz nedir:** a. Müdür/Müdür Yrd. b. İdari Personel c. Şef
d. Usta e. Ustabaşı f. İşçi

Açıklama:

Lütfen aşağıdaki ifadelerin her biri için katıldığınızı veya katılmadığınızı ölçüsünü temsil eden

(1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum)

1-5 arasındaki bir rakamı soru karşısındaki kutucuklara işaretleyerek fikrinizi belirtiniz.

2.BÖLÜM

Bilgi Paylaşımına Yönelik Değişkenler

1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Diğer çalışanlar ile bilgilerimi paylaşmayı arzu ederim.	1	2	3	4	5
2. Çalışma arkadaşlarım ile bilgi paylaşmaktan keyif duyarım.	1	2	3	4	5
3. Çalışma arkadaşlarım ile bilgi paylaşımı yararlıdır.	1	2	3	4	5
4. Çalışma arkadaşlarım ile bilgi paylaşımı mantıklıdır.	1	2	3	4	5
5. Çalışma arkadaşlarımdan benden bilgilerimi paylaşmamı beklediğini bu nedenle bilgilerimi paylaşmam gerektiğini hissedirim.	1	2	3	4	5
6. Çalışma arkadaşlarımdan beklentisi bilgi paylaşımımı çoğu zaman olumlu etkiler.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim bilgimi diğer çalışanlarla paylaşmam gerektiğini düşünür.	1	2	3	4	5
8. İş arkadaşlarım bilgimi diğer çalışanlarla paylaşmam gerektiğini düşünür.	1	2	3	4	5
9. İş arkadaşlarımla bilgi paylaşmak için kişisel çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
10. İş arkadaşlarımla çeşitli sorunların çözümü için bilgimi paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
11. Çalışma raporlarımı ve resmi belgeleri diğer çalışanlar ile gelecekte daha fazla paylaşma niyetindeyim.	1	2	3	4	5
12. Kılavuzları, yöntemleri ve iş analiz modellerini çalışanlar ile her zaman paylaşma niyetindeyim.	1	2	3	4	5
13. Gazete, magazin, dergi ve iş ile alakalı şeylerden elde ettiğim bilgileri çalışanlar ile paylaşmayı isterim.	1	2	3	4	5
14. Tecrübelerimi veya teknik bilgilerimi işyerindeki diğer çalışanlar ile ilerde daha fazla paylaşma niyetindeyim.	1	2	3	4	5
15. Kendi teknik ve yöntemlerimi geliştirmek için her zaman diğer çalışanların isteklerini uygulayım.	1	2	3	4	5
16. Eğitimimden veya çalışmalarımın elde ettiğim uzmanlığımı diğer çalışanlarla daha etkili bir şekilde paylaşmaya çalışacağım.	1	2	3	4	5
17. Bilgimi paylaşmam benim işletme içerisindeki imajımı artırır.	1	2	3	4	5
18. Bilgimi paylaşmam benim tanınırlığımı artırır.	1	2	3	4	5
19. Bilgimi paylaştığımda çalıştığım insanlar bana saygı gösterir.	1	2	3	4	5
20. Bilgimi paylaştığımda yöneticim beni över.	1	2	3	4	5
21. Bilgi paylaşımım diğer çalışanlara işletme içerisindeki problemlerin çözülmesinde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
22. Bilgi paylaşımım işletme için yeni iş fırsatları yaratır.	1	2	3	4	5

23. Bilgi paylaşımım işletme içi verimliliği artırır.	1	2	3	4	5
24. Bilgi paylaşımım işletmenin performans hedeflerinin başarılmasına yardımcı olur.	1	2	3	4	5
25. Bilgi paylaşımım işletmedeki diğer çalışanlar ile aramızdaki bağları güçlendirecektir.	1	2	3	4	5
26. Bilgi paylaşımım işletme içindeki yeni çalışanlara kendimi daha güzel bir şekilde tanıttacaktır.	1	2	3	4	5
27. Bilgi paylaşımım diğer işletme çalışanları ile işbirliği yaptığım faaliyet alanının genişlemesini sağlar.	1	2	3	4	5
28. Bilgi paylaşımım gelecekte işletmenin önde gelen çalışanları ile düzgün bir işbirliği kurmayı sağlayacaktır.	1	2	3	4	5
29. Bilgi paylaşımım işletme içerisinde ortak çıkarlara sahip kişiler arasında güçlü bir işbirliği yaratacaktır.	1	2	3	4	5
30. Çalışmakta olduğum işletmede işletme içi aşırı bürokrasi vardır.	1	2	3	4	5
31. Bilgi paylaşım sistemi işletme yapısıyla uyumlu değildir.	1	2	3	4	5
32. Çalışmakta olduğum işyerinde işletme içi iletişim zayıftır.	1	2	3	4	5
33. Çalışmakta olduğum işyerinde işletme kültürü bilgi paylaşımına uygun değildir.	1	2	3	4	5
34. İşletmenin farklı departman veya bölümlerinde bilgi paylaşımı düşüncesi farklılık gösterir.	1	2	3	4	5
35. Bilgi paylaşımı ile iş problemleri arasında anlamlı bir bağ yoktur.	1	2	3	4	5
36. İşletmedeki mevcut kaynaklar bilgi paylaşımı için yeterli değildir.	1	2	3	4	5
37. İşletmemde bilgi paylaşımı hedefleri tam olarak ölçülememektedir.	1	2	3	4	5
38. İşletmemde bilgi paylaşım vizyonu ve misyonu açık değildir.	1	2	3	4	5
39. İşletmede bilgi paylaşımıyla işletme bireyleri zaman zaman kendilerini belirsizlik içinde hissederler.	1	2	3	4	5
40. İşletmemde değişime karşı direnç gösteririm.	1	2	3	4	5
41. İşyerimde birisini dinlerken sıkılırım.	1	2	3	4	5
42. Bilgi paylaşımında bulunursam gücümü kaybederim.	1	2	3	4	5
43. Bilgi paylaşımı konusunda diğer çalışanlara güvenmiyorum	1	2	3	4	5
44. Bilgi paylaşarak riske girmek istemem.	1	2	3	4	5
45. Bilgi paylaşımını vakit kaybı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
46. İşyerimde bilgi paylaşımı için karşımdaki kişi yeterli bilgi birikimine sahip değildir.	1	2	3	4	5
47. İşyerimde bilgi paylaşımı için herhangi bir katkı sağlamam.	1	2	3	4	5
48. İşyerimde bilgi paylaşımında taraflar ortak bir dil konuşmalıdır.	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM

Ekip Çalışmasına İlişkin Değişkenler

1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. İşyerimde bilgiyi kendimize saklamaktan ziyade genellikle ekip içinde paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
2. İşyerimde çalıştığım ekipte yeni fikirler her zaman destek görmektedir.	1	2	3	4	5
3. İşyerimde çalıştığım ekipte herkes birbirinden etkilenmektedir.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım olduğum ekip daima yapabileceğinin en iyisini yapar.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım işyerinde birbirimizle düzenli aralıklarla temas kurarız.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım ekipte yeni fikirlerin geliştirilmesi için gereken zamanı ayırırız.	1	2	3	4	5
7. Ekipteki insanlar birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hissederler.	1	2	3	4	5
8. Azınlıkta olsa bile, herkesin fikri dinlenir.	1	2	3	4	5
9. İşyerimde çalıştığım ekipte kişiler birbirlerini hiçbir zaman sinirlendirmezler.	1	2	3	4	5
10. Çalışma ekibim, değişikliğe açık ve isteklidirler.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım ekipte kişiler, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
12. Ekibin bir parçası olmak, ekiptekiler için işteki en önemli şeydir.	1	2	3	4	5
13. İşyerinde hepimiz "bu iş içinde beraberiz" tutumuna sahibiz.	1	2	3	4	5
14. İşyerinde birbirimizle sık sık iletişim içinde oluruz.	1	2	3	4	5
15. Ekibim, kendi alanında diğer ekiplerden çok daha iyidir.	1	2	3	4	5
16. İnsanlar, işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar ederler.	1	2	3	4	5
17. Ekip üyeleri, yeni fikirlerin uygulanmasında gerekli kaynakları sağlar ve paylaşırlar.	1	2	3	4	5
18. Ekip üyeleri içinde ilişkiler daima bir uyum içindedir.	1	2	3	4	5
19. İşyerimdeki ekipteki kişiler arasında karşılıklı kaynak alışverişi vardır.	1	2	3	4	5
20. Çalışma ekibi olarak hepimiz birbirimizle temas halindeyiz.	1	2	3	4	5
21. Ekipteki kişiler birbirlerine her zaman kolaylıkla ulaşır.	1	2	3	4	5
22. Ekibim, en yüksek hedeflere her zaman kolaylıkla ulaşır.	1	2	3	4	5
23. Ekip, içerisinde her zaman samimi bir biçimde bilgiyi paylaşır.	1	2	3	4	5
24. Çalışma ekibim daima yeni çözümlere ulaşma yönünde hareket eder.	1	2	3	4	5
25. Ekip üyeleri, yeni fikirler ve onların uygulanması için gereken desteği sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
26. Ekip üyeleri hem resmi hem de gayri resmi olarak sık sık toplanırlar.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki tablolarda bazı önermeler verilmektedir. Lütfen her bir önermeye katılıp katılmadığınızı 1:Hiçbir Şekilde, 2:Bir Ölçüde, 3:Tamamen Seçeneklerine göre belirtiniz.	Hiçbir Şekilde	Bir Ölçüde	Tamamen
27. Ekip hedefleriniz size ne kadar açık ve belirgin geliyor.	1	2	3
28. Ekibin amaçlarını ne kadar yararlı ve uygun görüyorsunuz?	1	2	3
29. Ekibin amaçlarına ne kadar yararlı ve uygun görüyorsunuz?	1	2	3
30. Size ekibin diğer üyeleri, ekibin diğer amaçlarını ne ölçüde kabul ediyorlar.	1	2	3
31. Sizce ekibin amaçları, ekibin diğer üyeleri tarafından ne kadar anlaşılmaktadır.	1	2	3
32. Sizce, ekip hedeflerine gerçekte ne kadar ulaşılabilir?	1	2	3
33. Ekibin amacına ulaşmasının, size ne derece yararı vardır?	1	2	3
34. Ekibin amacına ulaşmasının, sizce örgüte ne derece yararı vardır?	1	2	3
35. Ekibin amacına ulaşmasının, sizce topluma ne derece yararı vardır?	1	2	3
36. Sizce bu amaçlar ne kadar gerçekçi ve ulaşılabilir?	1	2	3
37. Sizce, ekibin üyeleri bu hedeflere ne kadar bağlıdır?	1	2	3
Lütfen her bir önermeye katılıp katılmadığınızı 1: Çok Az, 2: Biraz 3: Her Zaman Seçeneklerine göre belirtiniz.	Çok Az	Biraz	Her Zaman
38. Ekip arkadaşlarınız yapabileceğinizin en iyisini yapmak için size faydalı fikirler verip, gerekli yardımı sağlıyorlar mı?	1	2	3
39. Siz ve ekip arkadaşlarınız, işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirinizi izleyip yönlendiriyor musunuz?	1	2	3
40. Ekibinizdeki üyeler, ekibin ne yaptığını sorgulamaya hazırlıklı mıdır?	1	2	3
41. Ekibiniz en iyi sonuca ulaşmak için yapılan işin muhtemel/olası zayıflıklarını eleştirel bir şekilde değerlendirebilir mi?	1	2	3
42. En iyi sonucu elde edebilmek için, ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretirler mi?	1	2	3
43. Ekip üyelerinde, ekibin en yüksek performansı sağlaması için gerçek bir istek var mı?	1	2	3
44. Mükemmel bir ekip olmayı başarabilmek için, ekibin açık ve net kriterleri var mı?	1	2	3

KAYNAKÇA

- ACAR, Ahmet, Cevat, (2007), **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- AKGÜL, M. Kemal, AYDIN, C. ve ÇARKIT, N. (2006), **Bilgi Yönetimi**, Kamu Bilişim Platformu VIII., Ankara.
- AKGÜN, Ali Ekber, KESKİN, Halit, GÜNSEL, Ayşe (2005), Bilgi Ekonomisi Kapsamında Teknoloji Transferinin Bilgi Transferine Dönüşümüne Dair Bir Literatür Taraması, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**,19,1.
- AKTAN, C. C. ve VURAL, Y. İ., (2005), **Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi, Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitapevi, Konya.
- AKTAN, C. C., (1999). “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması”, **Türk İdare Dergisi**, s.425, 1-15.
- ALTINDIŞ, Selma ve AĞCA, Veysel, (2011), “Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 26, ss.48.
- ARBAK, Yasemin, (1995), “Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Verimlilik Dergisi**, 1, s.71-90.
- ARGYRİS, C., (2001), "Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim", **Örgütsel Öğrenme**, (Çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul: MESS Yayınları. s.93-115.
- ARIKBOĞA, Şebnem, (2003), **Entelektüel Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul.
- ARKAN, Seda, (2008), “Ekip Çalışmasının Etkinliğinde İletişiminin Rolü: Müşterilerle Doğrudan İlişki İçerisinde Olan Ekiplerde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Mersin.
- ARSLAN, Cengiz Ş., (2004), “Otel İşletmelerinde Ekip Çalışması ve Önemi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesindeki Uygulamalar”, Yüksek Lisans Tezi, **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Mersin.
- ARUN, K., (2008), “Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.

- ASLAN, M. Fatih, (2014), “İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gaziantep.
- AŞGIN, Sait, (2008), **Stratejik Yönetim**, İçişleri Bakanlığı Yayın No: 649, SGB:7, Ankara.
- ATAMAN, Göksel, (2002), **Takım Çalışması: Mobil İletişim Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi**, Journal of İstanbul Kültür University, İstanbul.
- ATILGAN, Doğan, (2009), **Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi**, Türk Kütüphaneciliği 23, 1, 201-212.
- AVCI, Umut, (2005), “İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme”, Doktora Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.
- AYDINTAN, B., (2010), “Örtülü Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerinde Sosyal Sermaye ve Denetim Merkezi Odaklılığının Rolü: Hekimlikte Bir Alan Araştırması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ankara, ss.1-26.
- AYTÜRK, Nihat, (2007), **Yönetim Sanatı Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri**, Nobel Yayın Dağıtım, Geliştirilmiş 5.Baskı, Ankara.
- AYTÜRK, Nihat, (2010), **Örgütsel ve Yönetimsel Davranış-Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- BACK, Edward W. & MOREAU, Karen A Moreau, (2001); “Information Management Strategies for Project Management”, **Project Management Journal**; Sylva, March 2001.
- BALTAŞ, Acar, (2008), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitap Evi, İstanbul.
- BARCA, Mehmet, (2002), **Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi**, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul.

- BAYRAM, S. Özlem, (1999), “Bilginin Serüveni: Dünyü, Bugünü ve Yarını”, **Türk Kütüphaneciler Derneğinin Kuruluşunun 50. Yılı Uluslararası Sempozyum Bildirileri**, Ankara, ss.72.
- BHATT, G.D., (2000), “Organizing Knowledge in The Knowledge Development Cycle”, **Journal of Knowledge Management**, 4 (1), pp.16.
- BOONE, Louis E., KURTZ, David L., (2013), **Çağdaş İşletme-Contemporary Business**, Çeviri Editörü: Prof. Dr. Azmi Yalçın, Nobel Yayınları, 14.Basımdan Çeviri, Ankara.
- BRAKENSIEK F. C., (2002), “Knowledge Management for EHS Professionals”, **Occupational Health-Safety**, January, ss.72-74.
- CANÖZKAN, Dilara, (2012), **Takım Çalışması**, Çağrı Merkezinde Hizmet, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayını: 2598, 1.Baskı, Eskişehir.
- CELEP, Celal ve ÇETİN, Buket, (2003), **Bilgi Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ÇAĞLAR, İrfan, (2013), **Küresel Normlu Değişim Çağdaş Değişim Yönetimi Aracı Olarak Örgüt Geliştirme**, Nobel Yayıncılık, 1.Basım, Ankara.
- ÇAPAR, Bengü, “**Bilgi: Yönetimi, Üretimi Ve Pazarlanması**”, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-8.pdf> (20.10.2014).
- ÇELEN, Özay, (2011), “Ekip Çalışması Etkinliğinin İş Tatmini ve Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, **T.C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü, Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı Başkanlığı, Sağlık Hizmetleri Yönetimi Programı**, Ankara.
- ÇETİN, Canan, (2008), **Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 85-106, İstanbul.
- DAVENPORT, T. H. ve PRUSAK, L., (1998), **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press, Boston.

- DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L., (2001), **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul.
- DEMİRCAN, M. L., C. Arda MOLTAY, (1997), **Bilgiyi Yönetmek**, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ. İstanbul.
- DEMİRCİ, M. Kemal vd, (2008), **İşletmecilik Kuram ve Uygulama**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- DEMİREL, Yavuz ve SEÇKİN, Zeliha, (2008), “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8, s.189-202.
- DEMİREL, Yavuz ve SEÇKİN, Zeliha, (2011). “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, **Bilig**, 56, s.99-119.
- DEMİREL, Yavuz, (2007), **Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı**, 2. Baskı, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- DEMİRHAN, Ayşe ve BOZKURT, Serdar, (2010), “Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma” **Journal of Yasar University**, 18(5), s.3016-3027.
- DERVİŞOĞLU, H. Gökçe, (2004), **Stratejik Bilgi Yönetimi**, Dışbank Yayınları, 1.Basım, İstanbul.
- DONNELON, Anne, (1998), **Takım Dinamiğinde Takım Dili**, Çeviren: Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DÖM, Serpil, (2008), **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.
- DRUCKER, Peter, (2014), **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İkinci Baskı, (Çev. İ. Bahçıvangil, Gülenay Gorbon), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- DRUCKER, P, F, (1993), **Gelecek İçin Yönetim, 1990’lar ve Sonrası**, (Çev: Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- EFİL, İsmail, (2005), **İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması**, Aktüel Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.

- EFİL, İsmail, (2006), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Aktüel Yayınları, 8.Baskı, İstanbul.
- ENSARİ, Hoşcan, (1999), **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol, (2008), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- EREN, Erol, (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- EREN, Erol, (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 8.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- EREN, Erol, (2012), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, 14.Basım, İstanbul.
- FONG, Patrick Sik-Wah, LILY, Chu (2006), “Exploratory Study of Knowledge Sharing in Contracting Companies: A Sociotechnical Perspective”, **Journal of Construction Engineering and Management**, 132, 928-939.
- GENÇOĞLU, Nihan, (2012), “Ekip Çalışmasında Çatışma Yönetimi ve Havayolu İşletmeciliğinde Kabin Ekipleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- GÖÇ, Kubilayhan, (2012), “Örgütlerde Bilgi ve Bilgi Paylaşımında Örgütsel Bağlılığın Rolü Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Aksaray.
- GÖKÇE, Hasan, (2011), “Etkin Liderlik ve Takım Çalışması”, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.
- GÖKÇEGÖZ, Fazlı, (2000), “Etkili Takım Çalışması”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt:2, 7-8, s: 259-274.
- GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V. (2000), “Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel”, **MIT Sloan Management Review**, 42(1), s.71-80.

GÜRBÜZ, Sait ve BEKMEZCİ, Mustafa, (2012), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt/Vol:41, Sayı/No:2, 189-213.

HANÇERLİOĞLU, Orhan, (1997), **Ekonomi Sözlüğü**, Remzi Kitapevi, İstanbul.

HOLSTE, J. Scott, (2003), “A Study of the Effects of Affect-Based Trust and Cognition-Based Trust on Intra-Organizational Knowledge Sharing and Use”, Doctora Dissertation, **Regent University, School of Leadership Studies**, July, p.37.

<http://danismend.com/kategori/altkategori/takim-calismalari-cesitleri-ve-olusum-sureci/>, (08.11.2014).

http://www.edchreturkeyeu.coe.int/Source/Resources/Trainingset/Module13_Team_Building_tr.pdf (20.04.2015).

<http://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/722863-grup-cesitleri.html>, (04.10.2014).

<http://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/722863-grup-cesitleri.html>, (07.10.2014).

<http://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/722863-grup-cesitleri.html>, (13.10.2014).

<http://www.mbakademi.com.tr/tr/mb-kutuphane/kitap-ozetonerileri/basarili-bir-ekip-olusturma---donald-h-weiss>, (26.10.2014).

<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/05a/02.htm>, Bulut, Zeki Atıl, 2004: 6, (03.11.2014).

<http://www.ogrenmen.com/egitim-ogretim/bilginin-degisimi-ve-gelecek.html>, (14.04.2015).

<http://www.personalogia.com/kurumsal/mizac-yapilarina-gore-etkili-ekip-olusturma-ve-ekip-yonetimi/>, (20.05.2015).

<http://www.savassakar.com/index.php/takim-kavrami-ve-basarisi-uzerine/>, (23.09.2014).

<http://www.savassakar.com/index.php/takim-kavrami-ve-basarisi-uzerine/>, (25.09.2014).

<http://www.scholarslab.org/wp-content/uploads/2013/10/tuckman-model.jpg>
(08.02.2015).

http://www.smallcitycommerce.eu/files/guidebook_for_business_cooperation_3.
(19.04.2015).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54d29ce3377724.11223618 (Erişim Tarihi:10.08.2014).

HULING, Emily (2000), Motivate Employees to Grow Your Agenay, **National Underwriter Property Casualty Risk Benefits**, Volume 104, Issue 3.

HUYSMAN, Marleen ve WIT, Dirk De, (2002), **Knowledge Sharing In Practise**, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

IPE, Minu, (2003), “Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework”, **Human Resource Development Review**, Sage Publications, Vol.2, No.4, December. pp. 342-343.

IPE, Minu, (2003), “The Praxis of Knowledge Sharing in Organizations: A Case Study”, Ph. D. Thesis, **The University of Minnesota**.

IşIK, Musab, (2014), “Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.

İÇİGEN, Ebru Tarcan, (2008), “Takım Üyelerinin Bilişsel Stilllerinin Takım Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.

İLDAN, Tamer, (2005), “Bilgi Yönetiminde Bilgi Paylaşımı; Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

İNCE, Mehmet, BEDÜK, Aykut ve AYDOĞAN, Enver, (2004), “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, ss.423-446.

- İPÇİOĞLU, İsa ve TUNCA, Mustafa Z., (2002), “Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi, Ölçülmesi ve Firma Değerine Etkisi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Ankara. s.11.
- İRİZ, Rıfat, (2005), "İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1-2, 243-258.
- İSLAMOĞLU, Güler, (2001), Kendi Kendini Yöneten Ekipler (Örgütlerde İlk Örnekler), **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 39, s.45-52.
- KALAYCI, Şeref, (2009), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, Asil Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Ankara.
- KALKAN, Denizhan Veli, KESKİN, Halit (2005), KOBİ’lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma, **Bilgi**, 35, 173-206.
- KALKAN, Denizhan Veli, (2006), Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C.5, S.16, s.22-36.
- KARAASLAN, Ahmet, ÖZLER, Derya Ö., KULAKLIOĞLU, Ahmet S., (2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.X I, S II, Afyon. s.132-160.
- KARADAL, Hikmet, DEMİREL, Yavuz, ÖZÇINAR M. Faruk (2008), “Örgütlerde Bilgi ve Bilgi Paylaşımı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, **Yöneticinin El Kitabı**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Editör: Tahir Akgemci, Şebnem Aslan, Muhammet Düşükcan, Konya.
- KARATEPE, Selma, (2005), Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 60-4, 117-132.
- KARAVARDAR, Gülşah, (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.

- KARMYSHAKOVA, Kenjaiym, (2006), “Ekip Çalışmasında Liderin Duygusal Zekâsının Önemi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KARNIAÇIK, Serkan, (2014), “Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler ve Takım Verimliliği İle İlişkisi: Endüstriyel Projelerde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.
- KESKİN, Ali, (2010), **Takım Yönetimi ve Liderlik**, Etap Yayınevi, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (1998), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (2011), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Dağıtım Yayım, 13.Baskı, İstanbul.
- KOOGLE, Timothy, “Bilgi Yönetimi: Bilgi ile Eylemin Birleştirilmesi”, **CEO’ların Bilgeliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOZA, Metin, (2010), **Bilgi Yönetimi: Bilgiyi Doğru Kullanmak**, Kum Saati Yayın Dağıtım Ltd.Şti, İstanbul.
- KÖSEOĞLU, Mehmed Ali, GİDER, Ömer, OCAK, Saffet, (2011), “Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 6 (1), 215-243.
- KULAKLI, A., (2005), “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Değer Yaratılmasına Olan Katkıları”, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul. ss.265.
- KULAKLIOĞLU, Ahmet Sami, (2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- KURGUN, Osman Avşar, (2006), “Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:1, İzmir, ss.279.
- KUYUMCU, Nilay Mualla, (2011), “Örgütsel İklimin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Niğde.

- KÜÇÜK, Ferit, (2008), “Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri”, **Kamu-İş Dergisi**, C:10, S:1.
- MISIRDALI, Fulya, (2006), “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Eskişehir İli Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- MORÇİN, Sine Erdoğan ve MORÇİN İlhami, (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 (25-34)
- MURATOĞLU, V., (2005), “Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri”, Yüksek Lisans Tezi, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Elazığ.
- NALBANT, M. G., (2007), “Bilgi Yönetimi Teorisinin Kavramsal Temelleri: Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- NAZLI, S., (2004), “Sınıf Rehberliği Etkinlikleri”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(11), s.135-151.
- NEMLİ, Hakan, (2007), “Örgüt kültürü İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- NONAKA, I., (1999), **Bilgi Yaratan Şirket**, Harvard Business Review, Bilgi Yönetimi Özel Sayısı, Çev. G. Bulut, MESS Yayınları, İstanbul, ss. 29-50.
- NONAKA, Ikujiro ve H. TAKEUCHI, (1995), **The Knowledge Creating Company**, Oxford University Press, New York.
- ODABAŞ, H., (2007), “Bilgi Yönetimi”, <http://bilgibelge.humanity.ankara.edu.tr/ogrelfiles/ho/Blg-yntm.doc>, (24.10.2014).
- ODABAŞ, Hüseyin, (2006), “**Bilgi Yönetimi**”, Editör: Hüseyin Odabaş ve Hakan Anameriç, Referans Yayıncılık, Ankara.
- ORKAN, A. L., (1992), **Bilişim Teorisi Temel Kavramlar**, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İstanbul.

- ÖĞÜT, Âdem, (2013), **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, 5.Basım, Konya.
- ÖZDEMİR, Ayşe, (2006), “Bilgi Yönetim ve Kurumsal Yaklaşım: Çorlu İlçesi Kamu ve Özel Arşivler İle Bilgi Merkezleri Üzerine Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü**, Belge ve Belge Yönetimi Bölümü Anabilim Dalı, İstanbul.
- ÖZDEMİR, Uğur, (1998), “Psikiyatrik Sosyal Hizmet”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ÖZGENER, Ş., (2002), “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, **1. Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F, Kocaeli, ss. 483-496.
- ÖZLER, Derya Ergun ve Emrah, KOPARAN, (2006), “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Bakış**, Sayı: 8 Ocak, Kırgızistan.
- ÖZLER, Hayrettin, ÖZLER, E. Derya, GÜMÜŞTEKİN, Gülten (2006), “Örgütlerde Etkileşim Mekanizmaları Kapsamında Bilgi Paylaşımı ve Ödüllendirme İlişkisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8/2, s.137-151.
- ÖZTÜRK, Aslı, (2005), “İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekom’da Örnek Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- ÖZTÜRK, Güler, (1999), “Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler”, **Human Resources Management**, Eylül-Ekim, s.72.
- ÖZTÜRK, İ. K., (2009), “Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilginin Paylaşılması ile İlgili Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZVEREN, Mina ve GÜRSU, Mehmet, (2004), “Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması Süreci ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi”, **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sayı 3, Osmangazi Üniversitesi, 25-26 Kasım, Eskişehir.

- ÖZVEREN, Mina, (1997), **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Beta Yayınları, İstanbul.
- PAKSOY, Mahmut, (T.Y), **Çatışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 4356.
- PATTON, Mary Anne, JOSANG, Audun, (2004), Technologies For Trust in Electronic Commerce, **Electronic Commerce Research**, Vol. 4, pp. 9-21.
- RİTU, Agarwal, THOMAS.W. Ferratt, (1999), Coping with Labor Scarcity in It: Strategies and Practices for Effective Recruitment and Retention, **Pinnaflex**, Cincinnati, March 22, pp.27.
- ROBBİNS, P.Stephen, JUDGE, Timothy A., (2013), **Örgütsel Davranış-Organizational Behavior**, Çeviri Editörü Prof. Dr. İnci Erdem, Nobel Yayınları, 14. Basımdan Çeviri, Nisan-2013, Ankara.
- ROBBİNS, Stephen., DECENZO, A. David., COULTER, Mary, (2013), **Fundamentals Of Management / Yönetimin Esasları**, Çeviri Editörü: Adem Ögüt, Nobel Yayınları, 8.Basımdan Çeviri, Ekim-2013, Ankara.
- SARIKAYA, Belkıs, (2011), “Bilgi Paylaşımı: Kahramanmaraş’ta Bir Alan Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş.
- SARITAŞ, İbrahim, (2010), “Bilgi Yönetimi ve E-Devlet Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- SHARRATT, Mark ve Abel USORO, (2003), “Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice”, **Electronic Journal of Knowledge Management**, 1 (2), s.187-196.
- STENMARK, Dick, (2002), “Information vs. Knowledge: The Role of Intranets in Knowledge Management”, **Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences**, p.10.
- SVEİBY, Karl Erik, (2007), “Disabling the Context for Knowledge Work the Role of Managers’ Behaviours”, **Management Decision**, 15 (10): s.1-26.

- ŞAHİN, Meltem Dil, (2009), “Sanal Örgütlerde Bilgi Paylaşımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- ŞİMŞEK, Şerif M., AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan, (2011), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Gazi Kitapevi, 7.Baskı. Ankara.
- TEKİN, Mahmut, GÜLEŞ, H. Kürşat ve T. BURGESS, (2000), **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi**, Damla Ofset, Konya.
- TEPECİ, Mustafa ve KOÇAK, Göknıl Nur, (2005) “Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 14, Sayı:1.
- THOMAS, H.Davenport ve PRUSAK, Laurence (2001), **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul.
- TIWANA, Amrit, (2003), **Bilginin Yönetimi**, (Çev. Elif Özsayar), Dış Bank Kitapları, İstanbul.
- TURAN, Mustafa, (2011), “Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- TURGUT, Ercan ve BEGENİRBAŞ, Memduh, (2014), “İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, s.146-160.
- TURGUT, Ercan, (2013), “Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi”, Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- TUTAR, Hasan, (2004), **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TUTAR, Hasan, (2006), **Yönetim Bilgi Sistemi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TÜRK, Murat, (2003), **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- TÜZÜN, Kalemci İpek, (2007), Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, 12, **Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Yayınları**, 3, Cilt:2, 93-118.

- UÇAK, Nazan Özenç, (2010), **Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram**, Türk Kütüphaneciliği 24, 4, ss.705-722.
- URAL, Ayhan ve KILINÇ, İbrahim, (2006), **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Genişletilmiş 2.Baskı, Ankara.
- UZUN, Hatice ve DURNA, Ufuk, (2008), “İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, 1(1), s.33-40.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri, (2013), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.
- ÜLGEN, Hayri, (1980), **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, İstanbul Üniversitesi Fakültesi Yayını, İstanbul.
- VAROL, Atabey, (1992), “Kamu Bilgi İşlem Merkezleri ve Bilgisayar Sektörünün Sorunları”, **Hazine ve Dış Ticaret Dergisi**, Mart, ss.10-12.
- WELLİNS, R. S., WILSON, R., KATZ, A. J., LAUGHLİN, P., DAY, C. R., & PRICE, D. (1990), **Self-Directed Teams: A Study of Current Practice**, Pittsburgh: Development Dimension International.
- YAKUT, F., (2003), “Organizasyonlarda Bilgi Yönetiminde Ortaya Çıkan Sorunlar”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, İzmit: Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. ss.521-528.
- YAZICI, Selim, (2001) **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- YENİÇERİ, Özcan ve DEMİREL, Yavuz, (2007), “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı:12, 9 Haziran, ss. 221-234.
- YENİÇERİ, Özcan ve İNCE, Mehmet, (2005), **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.
- YOZGAT, Uğur, (1998), **Yönetim Bilişim Sistemleri: Management Information Systems**, Beta Yayınları, İstanbul.
- ZAİM, Halil, (2005), **Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**, İşaret Yayınları, İstanbul.

DİZİN

-B-

Bilgi Paylaşım Davranışı, 137

-C-

Cinsiyet, 128

-D-

Değişim, 162, 163, 168

-E-

Ekip Çalışması, 1, 2, v, ix, x, xi, 83, 84,
98, 99, 102, 140, 141, 156, 158, 160,
162, 163, 164, 167

Etkinlik, 112, 122, 151

-G-

Güven, 44, 66, 69, 100, 111, 122, 129,
135, 138, 148, 166

-İ-

İletişim, viii, xiii, 42, 43, 53, 64, 86, 105,
110, 122, 133, 160, 161, 162, 169

-K-

Kültür, xiv, 9, 49, 161, 163, 173

Küreselleşme, 172

-M-

Mobbing, 120

Motivasyon, viii, 49

-Ö-

Örgüt, viii, 9, 28, 38, 44, 47, 49, 55, 58,
68, 89, 138, 139, 140, 152, 153, 162,
168, 169, 172

Örgüt Kültürü, viii, 47, 138, 139

-P-

Performans, 81, 100, 136, 161

-S-

Sermaye, 137, 160, 161, 172

Sinerji, 110

Sistem, 164, 167

Sistematik, vii, 28, 29

Sosyal, 1, 3, xv, 52, 107, 137, 138, 139,
156, 160, 161, 163, 164, 165, 166,
167, 168, 169, 170, 171, 172

-T-

Teknoloji, viii, 23, 61, 84, 167, 171

-V-

Verimlilik, 160, 167

Vizyon, 44, 62, 66, 83, 92, 93

-Y-

Yapısal, viii, 38

Yenilik, 167, 168