



T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ
İLİŞKİ: ÜNYE'DEKİ MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA BAĞLI
OKULLARDA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

THE RELATIONSHIP BETWEEN DIVERSITY MANAGEMENT AND
KNOWLEDGE SHARING: A STUDY CONDUCTED AT SCHOOLS UNDER
THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION IN ÜNYE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATMANUR ÖZKAN

DANIŞMAN

DR. ÖĞR. ÜYESİ ESRA GÖKÇEN KAYGISIZ

GİRESUN- 2020

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 10/01/2020 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Fatmanur ÖZKAN'ın "Farklılıkların Yönetimi ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki: Ünye'deki Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Okullarda Yapılan Bir Araştırma" başlıklı tezini incelemiş olup aday 24/01/2020 tarihinde, saat 11.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Dr. Öğr. Üyesi Yasemin HANCIOĞLU	
Üye	Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Esra Gökçen KAYGISIZ	

ONAY

...../...../2020

Prof. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Farklılıkların Yönetimi ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki: Ünye’deki Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Okullarda Yapılan Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../...

Fatmanur ÖZKAN

ÖNSÖZ

İşletmelerin içerisindeki en önemli sosyal varlık birbirinden farklı olan çalışanlardır. Bireyler arasındaki farklılıklar, bireylerin birbirleri hakkında olumsuz düşüncelerin oluşmasına neden olduğu gibi ön yargı, ayrımcılık gibi olumsuz davranışların gerçekleştirilmesine de sebep olabilir. Dolayısıyla bu durum bireyler arasındaki bilgi paylaşımının önünde engel oluşturabilir. “Farklılıkların Yönetimi ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki: Ünye’deki Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Okullarda Yapılan Bir Araştırma” başlıklı tez, “Farklılıkların yönetimi anlayışını benimseyen işletmelerde bilgi paylaşımı ilişkisi nasıldır?” sorusuna cevap aramayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda farklılıkların yönetimi ve bilgi paylaşımının ilişkisi açıklanmakta olup işletmeler, çalışanlar açısından önemine yer verilmektedir.

Tezin hazırlanma aşaması sürecinde değerli vaktini bana ayırarak yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Esra Gökçen KAYGISIZ’a, tez jüri üyelerim arasında yer alan ve tezimin gelişimine katkı sağlayan değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Yasemin HANCIOĞLU’na ve Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ’e teşekkürü borç bilirim.

Araştırmanın uygulama kısmının oluşmasına katkı sağlayan Ünye’deki ilkokul ve ortaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere anketime katıldıkları için teşekkürlerimi sunarım.

Tanıdığım andan itibaren iyi ve zor günlerimde her zaman yanımda olan ve olmaya devam edeceklerine inandığım, kız kardeşim bildiğim Burçin SÜRÜCÜ ve Zeynep KIROĞLU başta olmak üzere bütün dostlarıma teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen ve bu süreçte bütün stresimi benimle birlikte yaşayan biricik ailem, sevgili annem Gülay ÖZKAN’a, babam Adil ÖZKAN’a ve kardeşim İbrahim ÖZKAN’a sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ
İLİŞKİ: ÜNYE'DEKİ MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA BAĞLI
OKULLARDA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA****Fatmanur ÖZKAN****Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü****İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi****Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Esra Gökçen KAYGISIZ**

Farklılıkların yönetimi kavramı örgütteki çalışanların bireysel farklılıklarını kabul ederek farklılıklara değer veren ve bu farklılıkları örgütün amacı doğrultusunda kullanılmasını sağlayan yaklaşımı ifade etmektedir. Bu çalışmanın temel amacı farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Genel tarama modeli kapsamında ilişki tarama modeli ile gerçekleştirilen araştırmanın örneklemini Ordu ilinin Ünye ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ilkokul ve ortaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın veri kümesi, demografik bilgiler, çalışanların farklılıkların yönetimi algıları ve bilgi paylaşımı düzeyleri doğrultusunda elde edilmiştir. Elde edilen veriler t-Testi, ANOVA, Pearson Korelasyonu ve Doğrusal Regresyon Analizi ile değerlendirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda demografik bilgilerden cinsiyet ve meslek grupları ile farklılıkların yönetimi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yaş, eğitim düzeyi, meslek ve yönetici kıdemleri ile farklılıkların yönetimi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Demografik bilgiler ile bilgi paylaşımı arasında sadece örtük bilgi boyutu ile yöneticilik kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunurken, diğer değişkenler arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elde edilen bulgular sonucunda farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı davranışı arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, Çalışan Farklılıkları, Farklılıkların Yönetimi, Bilgi Paylaşımı

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN DIVERSITY MANAGEMENT
AND KNOWLEDGE SHARING: A STUDY CONDUCTED AT
SCHOOLS UNDER THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION IN
ÜNYE****Fatmanur ÖZKAN****Giresun University, Social Sciences Institute****Business Administration Department, Master Thesis****Supervisor: Dr. Lecturer. Member Esra Gökçen KAYGISIZ**

The concept of diversity management refers to the approach that recognizes the individual differences of the employees in the organization and values the differences and enables them to be used for the purpose of the organization.

The aim of this study is to investigate the relationship between diversity management and knowledge sharing. A sample of the research carried out with the relational screening model within the scope of the general screening model consists of the administrator and teacher working in the state primary and secondary schools under the Ministry of national education in the Unye district of Ordu province. The data set of the study was obtained in line with demographic information, employees' perceptions of differences management, and levels of knowledge sharing. The results were evaluated by t-Test, ANOVA, Pearson Correlation and Linear Regression Analysis.

As a result of the analysis, a significant difference was found between demographic information, gender and professional groups, and the management of differences. There were no significant differences between age, level of education, occupation and executive seniority and management of differences. There was no significant difference between demographics and knowledge sharing only between the implicit information size and managerial seniority groups, while there was no significant difference between the other variables. As a result of the findings, it can be said that there is a moderate and positive relationship between diversity management and knowledge sharing behavior.

Key Words: Diversity, Employee Differences, Diversity Management, Knowledge Sharing.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
KISALTMALAR	IX
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMLARI	3
1.1. FARK VE FARKLILIK KAVRAMLARI	3
1.2. FARKLILIK BOYUTLARI	7
1.2.1. İçsel Boyutlar	11
1.2.2. Dışsal Boyutlar	15
1.2.3. Örgütsel Boyutlar.....	19
1.3. FARKLILIKLARIN ÖRGÜT AÇISINDAN ÖNEMİ VE AVANTAJLARI	21
1.4. FARKLILIKLARI OLUMSUZ ETKİLEYEN KAVRAMLAR	23
1.4.1. Ön yargı ve Ayrımcılık	23
1.4.2. Ötekileştirme.....	25
1.4.3. Stereotip (Kalıpyargı)	26
1.4.4. Etnomerkezcilik	27
1.5.FARKLILIK YAKLAŞIMLARI	27
1.5.1. Homojenliğin Desteklenmesi Yaklaşımı	28
1.5.2.Renk körlüğü Yaklaşımı	28

1.5.3.Eşitlik Yaklaşımı.....	28
1.5.4.Erişim Yaklaşımı	28
1.5.5.Tümleştirme ve Öğrenme Yaklaşımı.....	29
1.6. FARKLILIK KURAMLARI.....	29
1.6.1. Sosyal Kimlik Kuramı	29
1.6.2. Sosyal Karşılaştırma Kuramı	30
1.6.3. Benzerlik Çekim Yaklaşımı.....	31
1.6.4. Bilgi İşleme Yaklaşımı	32
1.6.5.Örgütsel Demografi Yaklaşımı.....	32
1.6.6.İlişkisel Demografi Yaklaşımı	33
1.7. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	33
1.8. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	38
1.9. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI	41
1.9.1. Altın Kural Yaklaşımı.....	41
1.9.2. Yanlırları Düzeltme Yaklaşımı.....	41
1.9.3. Farklılıklara Değer Verme Yaklaşımı.....	42
1.9.4. Bilgi İşleme ve Karar Verme Yaklaşımı.....	42
1.9.5. Rekabet Avantajı Yaklaşımı	42
1.10. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN FAYDALARI VE ZARALARI 43	
1.10.1.Farklılıkların Yönetiminin Bireye Sağladığı Faydalar	43
1.10.2. Farklılıkların Yönetiminin Örgüte Sağladığı Avantajlar	44
1.10.3.Farklılıkların Yönetiminin Toplumsal Faydaları.....	46
1.11.TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER	48

İKİNCİ BÖLÜM

2. BİLGİ PAYLAŞIMI	50
2.1. BİLGİNİN AŞAMALARI	51
2.1.1. Veri	52
2.1.2. Enformasyon	53
2.1.3. Bilgi	53
2.1.4. Bilgelik.....	54
2.2. BİLGİ ÇEŞİTLERİ.....	56
2.2.1. Açık Bilgi.....	56
2.2.2. Örtük Bilgi	57
2.3. BİLGİ PAYLAŞIMI.....	62
2.4. BİLGİ PAYLAŞIMI SÜRECİ	64
2.5. BİLGİ PAYLAŞIMININ TEMEL İLKELERİ	65
2.6. BİLGİ PAYLAŞIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	68
2.6.1. Örgüt Kültürü.....	73
2.6.2. Güven.....	74
2.6.3. Kültürel Faktörler	75
2.6.4 Örgütsel İletişim	77
2.6.5. Bilgi Teknolojileri.....	77
2.6.6. Lider.....	78
2.6.7. Örgüt Yapısı.....	78
2.6.8. Ödüllendirme ve Motivasyon	79
2.6.9.GATP Modeli	80
2.7. BİLGİ PAYLAŞIMININ SAĞLADIĞI FAYDALAR.....	82
2.8. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ... 82	

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ.....	85
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	85
3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	86
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	86
3.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	86
3.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	89
3.3.3. Veri Toplama Araçları.....	90
3.3.4. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği.....	91
3.3.5. Verilerin Analizi.....	103
3.4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN BULGULARI VE YORUMLARI	104
3.4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	105
3.4.2.Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	108
3.4.3.Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	112
3.5. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ İLE ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLARI.....	114
3.5.1. Farklılıkların Yönetimi Algıları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	115
3.5.2.Bilgi Paylaşımı Düzeyleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	121
3.5.3. Korelasyon Analizi ve Sonuçları.....	127
3.5.4. Regresyon Analizi.....	128
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	131
KAYNAKÇA	137
EKLER.....	156

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devleti

TDK: Türk Dil Kurumu

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
(Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü)



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Farklılık Kavramının Tanımları ve Yazarları	5
Tablo 2: Farklılıkların Yönetimi Tanımları ve Yazarları	34
Tablo 3: Veri- Enformasyon- Bilgi- Bilgelik Kavramları Arasındaki Farklar	55
Tablo 4: Örtük Bilgi ile Açık Bilginin Karşılaştırılması	58
Tablo 5: Açık ve Örtük Bilginin Örgütlerde Kullanımları	61
Tablo 6: Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler	69
Tablo 7: Korku ve Güvene Dayalı Örgüt Kültürü Maddeleri	75
Tablo 8: Bilgi Paylaşımını Engelleyen Kültürel Faktörler ve Muhtemel Çözümleri	76
Tablo 9: Hata Payına Göre Evren - Örneklem Büyüklükleri	89
Tablo 10: Farklılıkların Yönetimi KMO ve Barlett's Testi	92
Tablo 11: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analizi	92
Tablo 12: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyans Değerleri	95
Tablo 13: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Tablosu	95
Tablo 14: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyans Değerleri-2	97
Tablo 15: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Tablosu-2	98
Tablo 16: Bilgi Paylaşımı KMO ve Barlett's Test	99
Tablo 17: Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analizi	100
Tablo 18: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyans Değerleri	101
Tablo 19: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Tablosu	101
Tablo 20: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Bulunan Toplam Açıklanan Varyans Değerleri	102
Tablo 21: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Tablosu 2	103
Tablo 22: Ölçeklerin Normallik Testi Sonuçları	104
Tablo 23: Ankete Katılanlara İlişkin Cinsiyet Dağılımları	105
Tablo 24: Ankete Katılanlara İlişkin Yaş Dağılımları	105
Tablo 25: Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Dağılımı	106
Tablo 26: Ankete Katılanların Görev Dağılımları	106

Tablo 27: Ankete Katılanların Meslekteki Kıdem Süresi Dağılımları	106
Tablo 28: Ankete Katılanların Yöneticilikteki Hizmet Süresi Dağılımları	107
Tablo 29: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği- Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutunun Tanımlayıcı Analizler Bulguları	108
Tablo 30: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği- Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutunun Tanımlayıcı Analiz Bulguları	109
Tablo 31: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği- Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutunun Tanımlayıcı Analiz Bulguları	110
Tablo 32: Bilgi Paylaşımı Ölçeği -Açık Bilgi Paylaşımının Tanımlayıcı Analiz Bulguları	112
Tablo 33: Bilgi Paylaşımı Ölçeği- Örtük Bilgi Paylaşımının Tanımlayıcı Analiz Bulguları	113
Tablo 34: Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği T- Testi Sonuçları	115
Tablo 35: Yaş Grup Düzeylerine ilişkin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları	116
Tablo 36: Eğitim Düzeylerine İlişkin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları	117
Tablo 37: Meslek Grupları Değişkenlerine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği t- Testi Sonuçları	118
Tablo 38: Mesleki Kıdem (Toplam Hizmet Süresi) Düzeylerine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin ANOVA Testi Sonuçları	119
Tablo 39: Yöneticilik Kıdem Grupları ile Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	120
Tablo 40: Cinsiyet Değişkenine Göre Bilgi Paylaşımı Ölçeği t-Testi Sonuçları	121
Tablo 41: Yaş Grup Düzeylerine ilişkin Bilgi Paylaşımı Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları	122
Tablo 42: Eğitim Düzeylerine Göre Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	123
Tablo 43: Meslek Grupları Değişkenlerine Göre Bilgi Paylaşımı Ölçeği t-Testi Sonuçları	124

Tablo 44: Mesleki kıdem (Meslekteki Toplam Hizmet) Düzeylerine Göre Bilgi Paylaşımı Ölçeğine ilişkin ANOVA Testi Sonuçları	125
Tablo 45: Yöneticilik Kıdem Gruplarına Göre Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	126
Tablo 46: Farklılıkların Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki	127
Tablo 47: Farklılıkların Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı Varyans Analizi Tablosu	129
Tablo 48: Farklılıkların Yönetiminin Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	129



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Salomon ve Schork ‘a Göre Farklılıklar	6
Şekil 2: Farklılıkların Boyutları.....	9
Şekil 3: Farklılıkların Yönetiminin Ortaya Çıkış Süreci	39
Şekil 4: Veri'den Bilgelige Dönüşümün Aşamaları.....	51
Şekil 5: Bilgi Döngüsü	59
Şekil 6: Bilgi Paylaşımı Süreci	65
Şekil 7: Örgütlerde Bireyler Arasındaki Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler	72
Şekil 8: GATP Modeli	80
Şekil 9: Araştırma Modeli	87

GİRİŞ

İnsanlar gökkuşağındaki renkler gibi birbirinden farklıdır. Gökkuşağındaki her rengin farklı bir anlamı olduğu gibi insanların da birbirinden farklı özelliklere sahip olması onları birbirinden farklı kılmakta ancak bir bütün olduklarında gökkuşağı gibi mükemmel bir uyum ve birliktelik sergilemektedirler.

Bireylerin farklılıkları cinsiyet, fiziksel özellikler, zeka, engel durumu gibi doğuştan gelen özelliklerin yanında eğitim, çalışma hayatı, kültür, dil, din, ırk gibi faktörler açısından değişmektedir. Ayrıca savaşlar, göçler nedeniyle meydana gelen yer değiştirme sonucunda birbirinden farklılık gösteren bireyler yaşamlarını sürdürebilmek adına çalışma hayatında aynı örgüt ortamını paylaşmaktadırlar.

Dolayısıyla bireysel farklılıkların demografik özellikler, fiziksel özellikler ve kültür bakımından farklılık gösterdiği söylenebilir. Bireylerin farklılıklara olan bakış açısı da çeşitlilik göstermektedir. Bu durum iş yaşamında farklı bireylerin bir arada bulunduğu örgüt ortamında da söz konusu olmaktadır. Farklılıklar, bireyleri saygı, hoşgörü, eşitlik, adalet kavramlarından uzaklaştırarak ötekileştirme, ön yargı, ayrımcılık gibi davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum örgüt içerisinde huzursuzluk, çalışanlarda ise tatminsizlik, memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Farklılıkların yönetimi kavramı bu olumsuzlukların önüne geçerek örgüt çalışanlarının bilgi, beceri, yetenek ve tecrübelerinden yararlanmak için ortaya çıkan yönetim anlayışıdır.

Farklılıkların yönetimi, farklılıkların olumsuzluklarını en alt seviyede tutarak farklılıklardan en üst düzeyde yararlanmayı ifade etmektedir. Bu yönetim anlayışına göre, farklı çalışanlar örgüte “zenginlik, değer, güç” katmaktadır. Bu kavramların açığa çıkarılması için öncelikle üst yönetimin desteğine gereksinim vardır. Farklılıkların yönetimi anlayışına sahip işletmeler çalışanlarını destekler, gelişimlerini sağlar, yaratıcılıklarını ortaya çıkarır, takım çalışmaları ile sinerji oluşturarak örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Takım çalışmaları ile çalışanlar arasında bilgi paylaşımı gerçekleşmektedir. Örgütteki işlerin yürütülmesi için bilgi paylaşımına gereksinim duyulmaktadır.

Farklı işgücü ortamında etkin bilgi paylaşımı gerçekleştirildiğinde iletişim ve etkileşimin katkısı ile örgüte yaratıcılık, yenilik, bağlılık, yüksek performans, başarı gibi birçok katkı sağlanmaktadır.

Farklı işgücüne sahip örgüt ortamında etkileşim, iletişim ve bilginin aktarılması ile örgüte, çalışana ve topluma katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda “Farklılıkların Yönetimi ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki: Ünye’deki Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Okullarda Yapılan Bir Araştırma” adlı tez çalışmasında farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişimi ve örgüte sağladığı katkılar incelenerek farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Tezin birinci bölümünde farklılıkların yönetimi kavramı ayrıntılarıyla ortaya konulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümü ise bilgi paylaşımı konusunu içermektedir. İkinci bölümde farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye de yer verilmiştir. Üçüncü bölüm ise farklılıkların yönetimi ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik alan araştırmasından oluşmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Çalışmanın bu bölümünde farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramları hakkında ayrıntılı literatür bilgisi verilmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışmanın sonraki bölümlerinde ele alınacak olan model ve hipotezler geliştirilmiştir.

1.1. FARK VE FARKLILIK KAVRAMLARI

İki veya daha fazla nesne arasında karşılaştırmalar sonucu benzer olmayan özellikleri belirtmek için kullanılan fark kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından , “Bir kimsenin veya nesnenin bir başkasıyla karıştırılmamasını sağlayan ayrılık, benzer şeyleri birbirinden ayıran özellik, başkalık, ayırım, nüans” şeklinde tanımlanmaktadır. Fark kelimesinden türeyen "farklı" kelimesi ise, “farklı olan aralarında fark bulunan, değişik, ayrımlı” olarak ifade edilirken benzer biçimde kullanılan farklılık kavramı da “Bir şeyin başka bir şeyden farklı olma durumu” şeklinde nitelendirilir (TDK, 2018). Farklılıklar dikkat çekme, diğerlerine göre kolay ayırt edilme özellikleri gereği daha üstün, daha güçlü, daha özel olarak düşünülür.

Aslında farklılık kavramı, felsefenin temellerinden birisini oluşturan bir unsurdur. Felsefe, doğada her şeyin zıt kavramı ile anlamlı olduğunu, çirkin olmasa güzel kavramının bir anlam ifade etmeyeceğini, kötü insanlar olmasa iyi insanların kıymetinin anlaşılamayacağını, yanlış olmasa doğrunun aslında ne kadar önemli ve değerli olduğunun farkına varılamayacağını altını çizmektedir (Memduhoğlu, 2008, 13).

MÖ VI. yüzyılda yaşayan felsefenin en önemli düşünürlerinden biri olan Konfüçyüs’un ilkelerine göre ise, insanlar eğitilmeli, birbirini sevmeli, dünyaya fayda sağlamalı, ahlaklı, dürüst ve bağışlayıcı olmalıdır (Türker, 2007, 291-293). Heraklitos’a ait olarak bilinen “Karşıtlar yararlıdır, en iyi uyum farklılıklardan çıkar” sözü bu konu ile bağdaştırıldığında karşıt fikirler arasında beyin fırtınası ile oluşan sinerji sonucunda yeni yöntemler ve yeni bulgular ışığında yaratıcılık desteklenerek ortaya faydalı sonuçların konulmasına katkı sağlayacağı şeklinde yorumlanır.

Türk-İslam düşünürlerinin farklılıklara bakış açıları hoşgörü, saygı, sevgi ve barış atfeden sözler ile belirtilmiştir. Örneğin Mevlana “Gel, ne olursan ol yine gel” sözü ile birbirinden farklılaşan bireylere karşı hoşgörü, sevgi ile yaklaştığını vurgulayarak, Hacı Bektaş-ı Veli “Dili, dini, rengi ne olursa olsun iyiler iyidir” diyerek farklılıklarından dolayı bireylere karşı ayırım yapılamayacağını belirtmiştir. İmam Gazali ise “Cevizi kırıp özüne inmeyen hepsini kabuk zanneder” sözü ile birbirinden farklı ırkı, dini, dili olan bireylerin içerisinde kötü birini tanıdıktan sonra hepsi kötü diyerek genel bir yargı kullanılamayacağını her bireyin kendisine has olduğunu ve ancak onu tanıdıkça nasıl biri olduğunu anlayacağını vurgulamıştır. Eserlerinin batı tarafından çok okunduğu bilinen Halil Cibran’ın “Kulağa gelen müzik tekse de onu oluşturan notalar farklıdır” (Cibran, 2012, 218) sözü ile aynı notanın tek bir ses vereceği fakat farklı notalar ile birlikte bir melodinin oluşacağı belirtilmiştir. Örgütteki bireyler de tıpkı her notanın farklı bir ses çıkardığı gibi farklı fikir ve düşüncelere sahip olarak bir araya geldiklerinde yaratıcılıklarını ortaya koyacaklardır. Batı düşünürleri ise farklılıkları destekleyerek farklılıklarla birlikte yaratıcılığın ortaya çıktığını destekleyen sözler ifade etmişlerdir.

XIII. yüzyılda Mevlana ve Hacı Bektaş-ı Veli, XIII. yüzyılın ortalarından IX. Yüzyılın ilk çeyreğine kadar Yunus Emre, insanlara sevgiyi, saygıyı, hoşgörüyü, seilmeyi aşıl原因an Türk İslam düşünürleri de farklılıkları olağan görerek insanın üstün bir varlık olup sevilmesi gerektiğini aşıl原因mıştır. Örneğin; Mevlana, sevgiyi hak eden en önemli varlık olarak insanı vurgulayarak, dayanışmayı, hoşgörülü olmayı savunurken, Hacı Bektaş-ı Veli, ırkçılığa karşı olduğunu, topluma karşı sevgi ve saygılı olmayı, iyilik yapmanın önemini, haksızlığın ise gerçekleştirilmemesi gerektiğini ifade ederken, Yunus Emre ise din ve mezhep farklılıklarına ılımlı yaklaşarak, uyumu, özveriyi, doğruluk ve insanlar arasındaki sevgiye değinmiştir (Çubukçu, 1987, 20-21).

Tüm bu düşüncelerin ortak noktası ise insanları ayırım gözetmeksizin sevmektir. Böylelikle farklılıklar, ayrımcılık nedeni değil toplulukların zenginlikleri haline gelmektedir. Bu noktadan hareketle farklılık kavramı, son zamanlarda yönetim çalışmalarında sıklıkla ele alınan bir konu haline gelmiştir. Dolayısıyla farklılık

kavramı çeşitli açılardan ele alınarak farklı tanımlarla literatürde yer almaktadır. Bu tanımlardan bir kısmı aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Farklılık, kapsamlı bir kavram olarak nesnelere, bitkiler, yaratılanlar ve diyaloglar gibi her şeyde görülebilir. Bu çalışma için kavram, bireysel farklılıklar olarak sınırlandırılacaktır.

Tablo 1:Farklılık Kavramının Tanımları ve Yazarları

Tanım	Yazar
Farklılık, insanların başka bir insandan farklı olduğunu söylemek için kullandıkları bir kelimedir.	(Jackson, 1992; Aktaran: Mannix ve Neale, 33, 2005)
Farklılık, evrendeki herkesi ve bireylerin bütün özelliklerini içerir.	(Sonnenschein, 1997, 2)
Farklılık, bireyler arasındaki farklı bir dizi insan özelliklerini tanımlar.	(Loden ve Rosener, 2000, 2)
Farklılık, örgütün amaçlarına ulaşmak için farklılıklar ve benzerlikler ile karakterize edilen kolektif bir karışımdır.	(Hubbard, 2003, 27)
Farklılık, sosyal bir grup içerisinde bireyler arasındaki bütün farklardır.	(Harrison ve Klein, 2007, 1222)
Farklılık, yöneticiler ve buldukları örgüt açısından olumlu bir imaj oluşturmalarına olanak tanıyan stratejik bir araçtır.	(Riach, 2009, 328)
Farklılık, bireyler arasındaki cinsiyet, dil, din, ırk, kültür gibi farkları ifade ederek örgüt ortamındaki çeşitliliği niteler.	(Sürgevil, 2010, 2)
Dar anlamda farklılık kavramı, cinsiyet, yaş, etnik köken, eğitim veya iş durumu gibi çeşitli boyutları kapsamaktadır.	(Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer ve Zee, 2013, 160)

Bununla birlikte Salomon ve Schork (2003) farklılıkları görünen ve görünmeyen kısımları olan bir buz dağına benzetmişlerdir.

beceri şeklinde biyolojik, fiziksel, bireysel ve demografik özellikler ile tanımlanmaktadır. Bireyler arasında görünen veya görünmeyen bütün çeşitli özelliklerin bireysel farklılık olduğu söylenebilir.

Farklılıklar, fark edilerek faydalı hale getirilmektedir. Örneğin, bireyler farklı fikirlere sahiptir. Bu fikirler yaratıcılığı tetikleyerek somut yeniliklere dönüşebilir. Yenilikler, bireylere fayda sağlamaktadır.

Tüm bireyler birbirlerinden farklı özelliklere sahip olup bu özelliklerin sebepleri çeşitlilik göstermektedir. Bireyler doğdukları ülke-bölge-şehir, yaşam biçimleri, dini inançları, kültürleri ile birbirlerinden farklılaşmaktadır. Küreselleşen dünya ile birbirinden farklı inancı, kültüre, yaşam biçimine, düşünce ve kişilik yapısına sahip bireylerin bir araya gelerek aynı örgütte çalışması mümkündür. Begeç (2004)'e göre tıpkı satranç oyununda her taşın kendisine ait kuralları olduğu gibi bireylerin de sahip oldukları farklı özellikleri vardır. Satrançta başarılı olmak için oyuncuların nasıl oyunun kurallarına hakim olmaları gerekiyorsa, yöneticilerin de başarıya ulaşmak için satranç oyuncusu gibi her bir çalışanın kişiliğini, yapısını ve yetkinliğini kavramaları, çalışanlarını bir araya getirerek sinerji yaratmalarına olanak sağlamaları gerekmektedir (Begeç, 2004, 16-17).

1.2. FARKLILIK BOYUTLARI

Farklılık kavramı çok geniş bir anlamı kapsadığı için farklılıkların boyutları da çok yönlüdür. Bu özellik farklılıkların ifade edilme biçimlerini de etkilemektedir. Dolayısıyla literatürde farklılıkların niteliklerine, çeşitliklerine bağlı olarak birey ve çalışma grupları için farklı sonuçlar ortaya konulmuştur. Örneğin Wharton okulundaki çalışma ekibi farklılığın temel unsurları üzerinde bir yöntem geliştirmiş ve farklılıkları üç boyutta ele almıştır (Ely ve Thomas, 2001, 230):

- Sosyal kategori ya da demografik farklılık: Görünür demografik özellikler olarak da adlandırılan Cinsiyet, ırk, yaş.
- Bilgi farklılığı: Temel özellikler olarak nitelendirilen iş deneyimi, eğitim seviyesi, beceriler.
- Değer farklılığı: Görevler hakkında farklı görüşler, hedef, amaç, misyon.

Boyutlar demografik farklılıklar, bireyin sahip olduğu bilgi farklılıkları ve örgüt amaç ve hedefleri kapsamında ele alınmıştır.

Farklılık boyutları bireysel ve örgütsel bazda farklılık kavramlarına yer vermektedir.

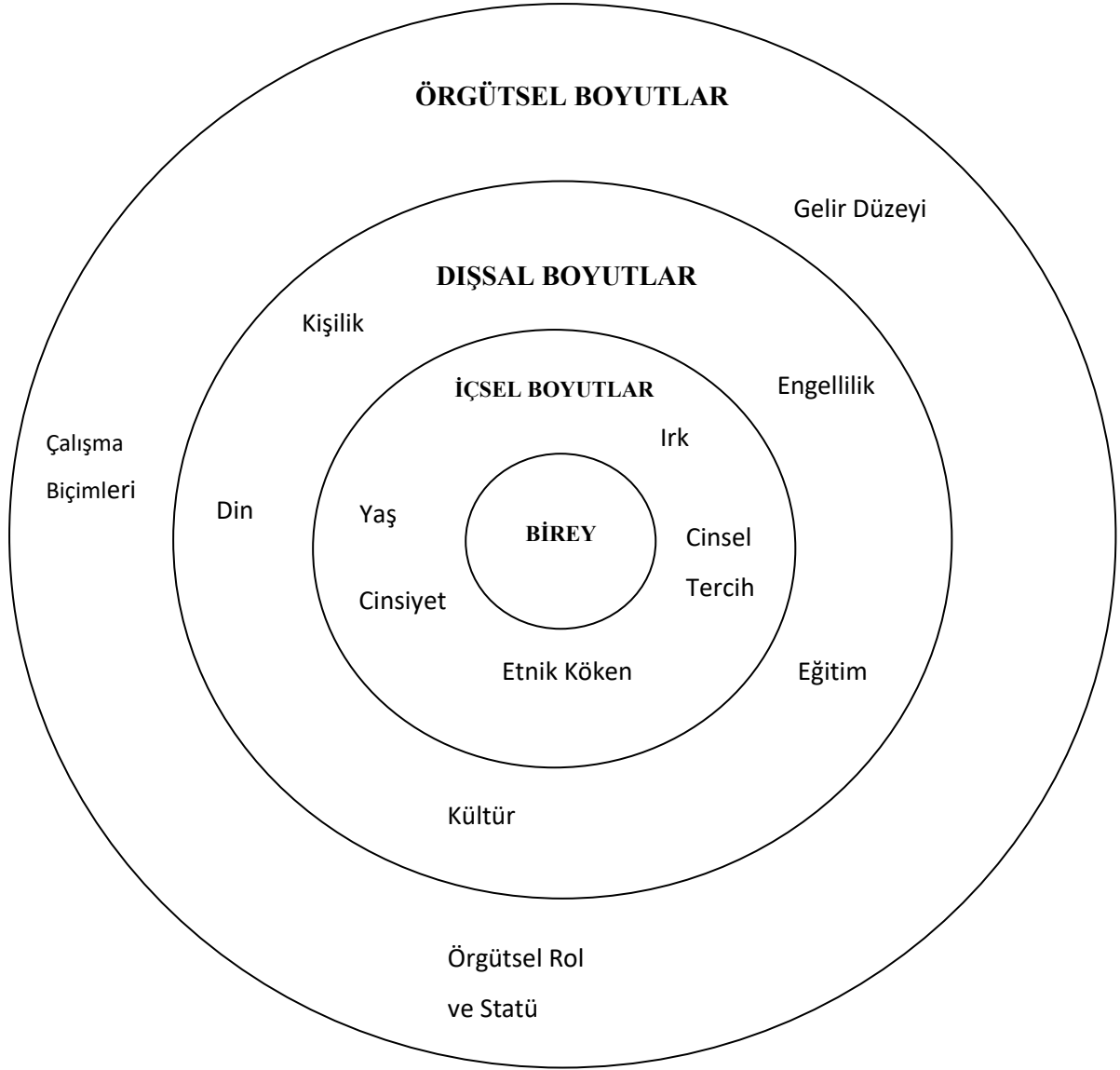
Farklılık kavramı, Hubbard tarafından birbirini tamamlayan ve birbiri ile örtüşen yönleri kapsamında ele alınarak dört kategoriye ayrılmıştır (Hubbard, 2003, 8):

- *İşgücü farklılığı*: İşgücü farklılığı, çalışanların cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş, cinsel yönelim, fiziksel yetenek, aile durumu, ekonomik durum, coğrafi durum gibi demografik farklılıklarını içermektedir.
- *Davranışsal farklılık*: Çalışanların tutum ve beklentilerindeki değişiklikler, çalışma biçimlerini, düşünme stillerini, öğrenme stillerini, iletişim stillerini, değer ve inançlarını kapsamaktadır.
- *Yapısal farklılık*: Hiyerarşideki örgütsel düzeyler, bölümler, ana şirket-yan kuruluşlar, stratejik ittifaklar ve işbirlikçi girişimlerde bulunan kurumlar arasındaki etkileşimleri kapsamaktadır. Organizasyonların esnekliği arttıkça hiyerarşideki kademeler azalacak ve bazı birimler arasındaki dikey iletişim, yatay iletişime dönüşmektedir.
- *İş ve küresel farklılık*: Pazarların genişlemesini, sunulan ürün ve hizmetlerin çeşitliliğini, kuruluşların çalıştığı ve rekabet ettiği çeşitli çalışma ortamlarını kapsamaktadır. Yasal ve düzenleyici şartlar, işgücü piyasası gerçekleri, toplum ve toplumsal beklentiler / ilişkiler, iş kültürleri ve kuralları içermektedir.

Boyutlar çalışanların demografik farklılıkları, davranış farklılıkları, örgüt yapısındaki farklılıklar ve kültür farklılıklarını dikkate alarak dört kategoride oluşturulmuştur.

SC Jonson ve diğer firmalar tarafından farklılıkların boyutları içsel boyutlar, dışsal boyutlar ve örgütsel boyutlar olmak üzere üç gruba ayrılarak ele alınmıştır (Johnson, 1998, ; Aktaran: Salomon ve Schork, 2003, 39).

Şekil 2: Farklılıkların Boyutları



Kaynak: Saloman ve Schork, 2003, 39

Şekil 2’de görüldüğü gibi içsel boyutlar kapsamında ırk, yaş, cinsiyet, cinsel tercih ve etnik köken kavramlarını, dışsal boyutlar kapsamında kişilik, engellilik, din, kültür, eğitim kavramlarını, örgütsel boyutlar kapsamında ise gelir düzeyi, çalışma biçimleri ve örgütsel rol ve statü kavramları ifade edilmektedir. Bireylerin demografik özellikleri, kişisel yapıları, örgütteki rol ve iş yapma biçimleri dikkate alınmıştır.

Adams'e göre gelecekte güçlü olmak isteyen örgütlerde, çalışanlar aşağıdaki farklılık boyutlarına sahip olmalıdır (Adams, 2018, 143-144):

- Kişilik: Farklı stil ve özellikler ile oluşmaktadır.
- İç boyutlar: Yaş, cinsiyet, soy, ırk, mental ve fiziksel beceri gibi kavramları ifade etmektedir.
- Dış boyutlar: Coğrafi konum, gelir düzeyi, eğitim seviyesi, kişisel alışkanlıklar, iş deneyimi, dış görünüm, medeni durum şeklindeki kavramları kapsamaktadır.
- Organizasyonel boyutlar: Fonksiyonel sınıflandırma, çalışma alanı, bölüm, iş birimi, çalışma grubu, kıdem gibi kavramları içermektedir.

Bireyin kişilik yapısı, demografik özellikleri, örgüt özellikleri baz alınarak boyutlar oluşturulmuştur.

Schermerhorn, Hunt ve Osborn'un (2002) iş gücü farklılıkları boyutları ise yedi grupta ele alınmıştır:

- Demografik farklılıklar: Cinsiyet, yaş, engellilik, ırk ve etnik köken faktörlerini içermektedir.
- Kabiliyet ve beceri: Kabiliyet bir bireyin bir şeyi öğrenme potansiyelini ifade ederken; beceri ise bireyin sahip olduğu bilgi ve ustalıkla bir şeyi yapabilme kapasitesini ifade etmektedir (Balay ve Sağlam, 2004, 35)
- Kişilik: bir bireyin görünüşünü, düşüncesini ve davranışını etkileyen fiziksel ve zihinsel özelliklerin bütünüdür.
- Sosyal özellikler: Bireyin farklı sosyal ortamlarda başkalarıyla etkileşimde bulunurken durumunu belirleyen görünür özelliklerdir. Carl Jung'un çalışmasında sorun çözme stili sosyal özellikleri temsil eden bir ölçüt olarak ifade edilmiştir.
- Kişisel kavramlaştırma özellikleri: Bireyin bir dizi olay ile ilgili inanç ve kişisel eğilimlerinin yanı sıra olayın sosyal ve fiziksel oluşumu hakkında ne şekilde düşünme eğilimine sahip olduğunu belirler.

- Duygusal uyumlama özellikleri: Bireyin başından geçen duygusal sıkıntıları, rahatsızlıkları ya da kabul edilemez olayları nasıl karşıladığını ölçmektedir.
- Değerler ve tutumlar: Değerler, eylem veya sonuçlara ilişkin tercihleri ifade ederken; tutumlar, bir şeye karşı olumlu veya olumsuz tepki verme eğilimini ifade etmektedir.

Bu çalışmada bireysel farklılıklar kapsamlı bir biçimde gruplandırıldığı için Schermerhorn, Hunt ve Osborn'a (2002) ait farklılıkların boyutları ele alınacaktır.

1.2.1. İçsel Boyutlar

İçsel boyutlar, gözle görülen farklılıkları içeren faktörlerden oluşmaktadır. Bireyler arasında iletişim kurulmadan önce herkes tarafından bilinen faktörler olarak da ifade edilmektedir (Sürgevil, 2010,12).

1.2.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet, kadın ve erkeği biyolojik olarak birbirinden ayıran temel bir unsurdur. Cinsiyet farklılıkları, toplumun kültür yapısından etkilenerek belirlenen roller dahilinde sınırlandırılır. Cinsiyet ayrımı, kültürel değerler, gelenekler, eğitim düzeyi gibi gerek toplumsal gerek ise kültürel yapıdan kaynaklı olarak biyolojik ayırmadan çok sosyal kişilik ve rollerin ayrımı konumuna gelmiştir. Örneğin; kadınların iyi bir eş, anne, çocuk bakıcısı ve ev içi işleri yapan rolü karşısında daha naif, sevecen, itaatkar olması yönü ile iş hayatında öğretmenlik ve hemşirelik gibi meslekler uygun görülürken, erkekler için ise ailesini koruması, dışarıda çalışması (Kahraman, Tunçdemir ve Özcan, 2015, 111) ailesini geçindirmesi ve güçlü rolü olması sebebi ile inşaat ustası, elektrik teknikeri gibi daha üretici, güç gerektiren meslekler uygun görülmektedir. Bu bağlamda cinsiyet ile mesleklerin ilişkilendirildiği görülmektedir. Kadınların yapısı, erkeklerin yapısına göre daha naif, ince ve zayıf olması sebebiyle güç ve ağırlık gerektiren işlere her kadın uygun olmayabilir ancak bu durumu genellemek yanlış olur. Bu durumun da istisnalarının olduğunu göz ardı etmemek gerekir. Kadınlar oto tamircisi, şoför, güvenlik, asker, mühendis gibi erkeklere uygun olduğu düşünülen meslekleri de yapabilmektedir. Erkeklerin kadınlara kıyasla yönetici pozisyonunun gerektirdiği özelliklere daha uygun oldukları da düşünülmektedir. Kadınların özgüvenleri ve hedefleri üzerinde

aile yapıları da dahil olmak üzere toplumun büyük etkisi olduğu görülmektedir. Yöneticilik için gerekli olan rekabet etme, risk alma ve cesaretli olma gibi eylemlerin erkeklere daha uygun olduğu düşünülmektedir (Arıkan, 2003, 2). Rollerin cinsiyet dahilinde belirlenebileceği algısı, çalışanlar arasında “Kadın yönetici tarafından yönetilmek istemiyorum” düşüncelerini ortaya çıkarabileceği gibi bu algıyı benimseyen kadınları ise yöneticiliği gerçekten yapabilir miyim?” kuşkusuna düşürmektedir. Dünyada günümüzde ve geçmişte yönetici pozisyonunda görev yapan birçok kadın yöneticilik mesleğini başarılı bir şekilde gerçekleştirmiş ve gerçekleştirmeye devam etmektedir.

Kadınlar, toplumun düşüncesi olan cinsiyet rolleri ile meslekler arasındaki ilişkiyi erkeklerin çalıştıkları mesleklerde çalışarak kadınların da yapabileceğini göstermiştir. Bu bağlamda eğitimsizlik, toplumsal değerler ve normlar, cinsiyete dayalı iş bölümü (Adak, 2007, 140-141), güvensizlik, teşvik edilmeme ve desteklenmeme, ön yargı gibi faktörler kadınların belirli meslek gruplarına uygun görülmesine ya da çalışma yaşamında yer alamamalarına sebep olmaktadır. Bu durum sadece işe eleman seçiminde değil ücrette artışta, eğitim olanaklarından faydalanmada, performans değerlendirmede, işten ayrılma ve emeklilikte ayrımcılıklara neden olmaktadır (Memduhoğlu, 2008, 43).

Toplumun benimsediği kültürel değerleri, kadın- erkek cinsiyetine ait olan görevleri açıklayarak beklenen görevlerin gerçekleşmesi iş yaşamının kültürel yapısını oluşturmaktadır. Kadın ve erkek personele yönelik olan hem de onlardan beklenen tavır ve tutumlar örgütün bulunduğu yerdeki kültür yapısının bir bölümünü yansıtmaktadır. Yani toplumsal cinsiyet özellikleri, örgütteki cinsiyet özelliklerini belirlemede büyük öneme sahiptir (Mercanlıoğlu, 2009, 41).

1.2.1.2. Cinsel Tercih

Cinsiyet, kadın ve erkek olarak iki gruba ayrılrsa da bireylerin cinsel tercihlerinde farklılıklar olabilir. LGBTİ+ (lezbiyen, gey, biseksüel, transgender ve interseks) farklı cinsel yönelimlere sahip bireyler işe alınırken cinsel tercihlerindeki farklılıklar nedeni ile daha az tercih edilmektedir. İşletmeler, cinsel tercih konusunun sorun oluşturmasından tedirgin olduğu için cinsel tercih farklılıklarına karşı katı

davranmaktadırlar. Bu durumu örgüt kuralları, normlar, toplumda yaşayan bireylerin kültürleri, düşünceleri, toplum yapısı gibi faktörler de etkilemektedir.

Karakaş ve Orta'nın (2018) çalışmasında işe eleman alımında bireyin eşcinsellere yönelik tutumlarının, adayın cinsel yönelimine göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsel tercih kavramıyla ilişkili olan cinsel kimlik ve cinsel yönelim kavramları da açıklanmıştır. Cinsel kimlik, bireylerin kadın ya da erkek olarak hangi cins olduğunu algılaması ve aynı kategorideki diğer bireyleri de tanıma şeklini ifade etmesinin yanısıra bireylerin giyinişleri, sergiledikleri tavır ve hareketleri ile dışarıya yansıtılır (Vatandaş, 2011, 31-32). Cinsel yönelim ise bireyde erotik ve romantik duygu, istek ve davranışlarını yani cinsel tercihi bir cinsiyete yönlendirmesi ya da bir cinsiyet tarafından uyarılması olarak tanımlanırken, cinsiyet rol davranışı ise kadın ve erkek cinsiyetlerinin birbirinden ayrılmasını sağlayan, kültürden etkilenen ve beklentiler ile biçimlenen davranışların bütünü ifade etmektedir (Özsungur, 2010, 164).

1.2.1.3. Irk

Irk, bir bireyin doğuştan gelen biyolojik/fizyolojik özellikleri, hısımlık ilişkisi sebebi ile diğer bireylerle birbirine benzeyen özelliklerini paylaştığı topluluk olarak ifade edilmektedir. Irk, bireyleri fiziksel ve biyolojik özellikleri ile kategorileştirmektedir (Fortney, 1977, 35; Aktaran: Sumbas, 2009, 263).

Irk kavramına ait ayrımcılık, daha çok bünyesinde farklı ırkları barındıran ülkelerde gerçekleşmektedir. Örneğin, ABD' de Afrika kökenli Amerikalılar farklı ırktan olmaları sebebi ile uzun seneler boyunca yüksek ücretli iyi mesleklerde çalışmalarına izin verilmemiştir. Bu ayrımcılık, örgütlerde ırkçı zihniyete sahip yönetici pozisyonundaki çalışanlar tarafından yaşanmaya devam edebilmektedir. Ayrıca Avrupalılar kendilerini üstün ırk olarak gördükleri için farklı ırktan olan insanlara karşı ön yargılı davranarak örgütlerde olumsuz sonuçların oluşmasına sebep olduğu (Öncer, 2004, 67; Aktaran: Memduhoğlu, 2008, 37) görüşü vardır.

İrkçı zihniyete sahip yöneticiler farklı ırktaki bireylerin eğitim seviyelerini, kültürlerini, dillerini kısacası farklılıklarını dikkate almayarak zihinlerinde oluşturdukları kalıp yargılar ile bireylerin düşük ücretli pozisyonlarda yer almalarına neden olarak işletme için sağlanacak faydanın önünde engel oluşturmaktadır.

1.2.1.4. Etnik Köken

Yunanca bir kavram olan ‘ethnos’ kelimesi, kabile veya ırk anlamlarına gelerek insan birliğini tanımlarken; etniklik, genel ifade ile bir sosyal grubun ırk, dil ya da milli kimliğini ifade etmektedir (Süner, 2006, 12). Etnik köken, “sosyal ve kültürel farklılığın, dil ve soyun, sosyal eylemin ve sosyal örgütlenmenin bir boyutu olarak nasıl birleştiğini ve sosyal olarak yeniden üretilen bir sınıflandırma sistemini nasıl oluşturduğunu belirtmektedir”(Fenton, 2001, 7; Aktaran: Sumbas, 2009, 267).

Etnik köken, kendilerine ait kültürel davranışlar sergiledikleri bir toplumda, kendilerini diğer topluluklardan ayıran ortak özellikleri olduğunu düşünen ya da başkaları tarafından benimsenen insan topluluğunu tanımlamaktadır (Marshall, 1998, 817).

İrksal ve kültürel kavramlarını kapsayan karmaşık bir kavram olan, farklı bir halk, kültürel grup ya da coğrafi alana ait bağlılık duygusudur. Kavram, kültürel kimlik çeşidi olarak da açıklanabilir (Heywood, 2006, 245; Aktaran: Özdemir, Şimşek ve Aktaş, 2008, 331-332).

İrk ve etnik köken kavramları birbirlerine yakın kavramlar oldukları için aynı anlam olarak düşünülebilir fakat bu düşünce doğru değildir. Etnik köken kavramı ırk kavramını içerisine alarak daha kapsamlı bir tanım oluşturmaktadır. İrk, fiziksel ve biyolojik özellikler ile ifade edilirken; etnik köken bu tanımın üzerine kültürü, kendilerine ait olan bölgeyi, yöreyi, alanı ekleyerek daha kapsamlı bir tanım oluşturmaktadır. Etnik köken kavramı ile bireyler farklı bir bölgede ayrımcılık ile karşı karşıya kalabilir, dışlanabilir, ötekileştirilebilir. Bu oluşan olumsuz tavır ve davranışların gerçekleşmemesi için örgütlerin farklılıkları yönetmesi gerekmektedir.

1.2.1.5. Yaş

Örgütlerdeki yaş ortalaması yüksek olan çalışanlar için uzun süre aynı işin yapılması ile kazanılan tecrübe avantaj sağlarken, uzun süre aynı işin yapılması ile çalışanlarda meslektan tatmin olamama, karamsarlık, umutsuzluk, motivasyonun düşmesi sonucu bireysel başarı azalarak birey maddi ve sosyal güvence zorunluluğundan çalışmaya devam etmektedir. Yaş itibari ile genç olan bireyler yaşlı bireylere kıyasla hayata daha hevesli, umut dolu baktıkları için yaşlılara kıyasla daha azimli çalışmaları mümkündür. Dolayısı ile örgütler eleman alımı yaparken yaş sınırını kriter olarak belirlemektedir.

Örgüte eleman seçiminde genç birey ve yaşlı birey olmak üzere iki farklı grubun da avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Yaşlı bireylerin avantajı tecrübeleri olurken, genç bireylerin avantajı ise dinamik olmaları, gelişen teknolojiye, yeniliklere, yöntemlere daha kolay adapte olmaları şeklinde açıklanabilir. Yaşlı ve genç bireyler için oluşan dezavantajlar ise yaşlı bireyler daha kolay yorulabilir, yaş itibari ile çeşitli hastalıklara sahip olabilir, yeniliklere, teknolojiye kolay adapte olamayabilir; genç bireyler ise tecrübesiz oldukları için işi nasıl yapabileceklerini bilemeyebilir. Bu durum yaşlı bireylerde verim düşüklüğü olarak görüldüğü gibi genç olan işçiler için de sıklıkla tecrübesizlik algısının oluşmasına neden olmaktadır. (Arabacı, 2014, 31). Örgüt içerisindeki yaş dağılımının çeşitlilik göstermesi genç ve yaşlı personel arasında kuşak çatışmasına da sebep olabilir dolayısıyla yöneticiler bu farklılıkları öngörerek hareket etmelidir (Begeç, 2004, 27-28). Örgütün devamlılığı ve verimliliğini sağlamak için en uygun yöntem ve politikalar geliştirilerek uygulanmalıdır (Memduhoğlu, 2008, 47). Bu bağlamda örgüt içerisindeki yaşlı ve genç personel dağılımındaki dengeyi ayarlamak gerekir. Örgütün başarılı olabilmesi için hem dinamik personele hem de tecrübeye sahip olan personele ihtiyacı vardır.

1.2.2. Dışsal Boyutlar

Dışsal boyutlar, bireyler arasında iletişim kurulduktan sonra birey hakkında çıkarım yapılan ve öğrenilen bilgiler ile ifade edilen faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır:

1.2.2.1. Kişilik

Kişilik kavramının çok çeşitli tanımı yapılmıştır. En genel tanımı ile kişilik Güler (2018) tarafından “İnsanları birbirinden farklılaştıran niteliklerin bütünü” olarak ifade edilmiştir. Allport’a (1961) göre “Kişilik, bireyin kendisine ait duygu, düşünce ve davranış kalıplarını oluşturan psikofiziksel sistemlerin dinamik örgütlenmesi” şeklinde tanımlanmıştır. Psikofiziksel kavramı, bireylerin kişilik oluşumunda hem psikolojik faktörlerin hem de fiziksel faktörlerin etkisi olduğunu ifade etmektedir (Üngüren, 2011, 11). Her bireyin kendisine has duyguları, düşünceleri, fikirleri ve bunların sonucunda davranışları vardır. Birey bunların bazılarını doğuştan sahip olurken, bazılarını ise çevresel etkenler sonucu sahip olarak kişiliğın oluşmasını sağlamaktadır.

Bireyin kişiliğının oluşmasını sağlayan niteliklere kişilik özellikleri denilmektedir. Bireyler davranışlarını kişilik özelliklerini yansıtacak şekilde sergilemektedir (Özsoy ve Yıldız, 2013, 3). Bu davranışların sonucunda da bireyin verdiği tepkiler doğrultusunda kişilik yapıları belirlenmektedir. Aytaç’a (2011) göre bireyler yaşamlarının evrelerinde kişilik yapıları ile uyumlu davranışlar sergilemektedirler. Kişilik yapılarına örnekler verilirse; kimi insanlar hayalcidir; hayalleri ile gerçeklerden uzaklaşmaya çalışır. Kimileri gerçekçidir, negatif veya pozitif yaşanan her şeyi kabullenmektedir. Bazıları içe dönük olup çok fazla arkadaş çevresi olmayan, sessiz, sakin, çok konuşmayan, çekingen bireylerdir. Bazıları ise bu özelliklerin zıttına sahip olup dışa dönüktür; sosyal, girişken, konuşkan, duruma göre saldırgandır. Bireylerin örgüt içerisinde mutlu, huzurlu, uyumlu bir şekilde çalışmalarını açısından kişilikleri önem arz etmektedir. Bu durumun zıttı çalışanlarda düşük motivasyon beraberinde düşük performansına sebep olabilir. Farklı kişilikler bir araya gelerek birbirini tamamladığında güçlü bir örgüt ortamının oluşmasını sağlamaktadır.

1.2.2.2. Eğitim

Eğitim, bireyin doğduğu andan itibaren yaşamı boyunca bilgi edinerek, kazanımlar sağlayarak, tecrübe ve bilgiler ışığında şekillenerek hayatına yön vermesine katkı sağlayan bir süreçtir.

İnsan, yaratılış olarak geliştirilebilir bir potansiyele sahip varlık olduğu için bulunduğu çevredeki ortam, kültür, yaşadıklarının çeşitliliği bireyin gelişiminin ve eğitiminin farklılaşmasını sağlamaktadır (Şişman, 2007, 1). Birey hayatındaki eğitimini, yaşayarak kazandığı tecrübeleri ile okuyarak kazandığı bilgilerini kendi yaşamına yön vermek için bir araç olarak kullanmaktadır. Bir ülke veya örgüt için en önemli varlık nitelikli insan sermayesidir. Her örgüt bünyesinde yetenekli ve eğitilmiş çalışanlara sahip olmak istemektedir.

1.2.2.3. Kültür

Birey ve topluluklar arasında ayırt edici özelliği olan kültür, bireyleri bir arada tutan bir olgudur. Kültür, toplum veya bir grubun ortak değerler, tutumlar ve inançlarının birleşimi ile oluşmaktadır (Yeşil, 2011,74).

“Kültür, toplumdaki bir bireyin edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bütünü” ifade etmektedir (Aswathappa, 2013, 796).

Geçmişten bugüne insanoğlunun atalarından devir aldığı mirasın içerisinde gelenek, değer, inanç, adet, teknoloji gibi faktörler yer almaktadır. Bu faktörlerin birleşimi ile o toplumun kültürü oluşmaktadır (Bilgin, 1981, 469) Kültür; saygı, sevgi, hoşgörü, misafirperverlik gibi bünyesinde birçok duyguyu ve davranışı barındırmaktadır. Bu bağlamda kültür, birçok faktörün etkileşimi ile oluşan özgün değerler topluluğudur.

Her toplum kendine özgü niteliklere sahiptir. Bunlar kültür adı altında bir araya gelmektedir. Yemek kültürü, davranış kalıpları (selam verme biçimi; tokalaşarak, referans vererek), toplum yapısı- bakış açısı, giyim tarzı ve daha birçok tutum ve davranışlar ‘O’ toplumu yansıtmaktadır. Örgütlerde de farklı kültürlerden bireyler yer alabilmektedir. Farklı kültüre sahip çalışanların bir arada bulunduğu örgütlerde bireylerin birbirlerini doğru bir şekilde anlaması için birbirlerinin kültürlerine hakim olmaları gerekmektedir. Bu durum kültürel zeka kavramı ile gerçekleştirilir. Yeşil (2009) yaptığı çalışma ile işletmelerin küresel pazarlarda başarı etkisini kültürel zeka bakımından iyi yönetici ve çalışanlara sahip olmaları ile ilişkili olacağını belirtmiştir. Örgütte farklı kültürlerden bireylerin bulunması potansiyel

çatışmalara sebep olabileceği gibi sinerji etkisi de yaratarak problemlere daha yenilikçi ve yaratıcı çözümler sunabilirler (Yeşil, 2011, 82).

Örgütlerde birbirinden farklı çalışanların yer almasından dolayı işletmedeki çalışanların ortak bir amaç için bir arada bulunmaları ve hepsinin işletmeyi temsil etmesi, yöneticiler tarafından belirlenen örgüt kuralları çerçevesinde hareket etmelerini sağlar. Kültürler baz alınarak kurallar konulabilmektedir. İşletmeler de örgüt kültürlerini oluşturabilmektedir. Kültür toplumdan topluma farklılık gösterdiği gibi örgüt kültürü de işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Her işletmenin örgüt kültürü kendisine özgüdür.

1.2.2.4. Engellilik

Bireyin fiziksel veya zihinsel fonksiyonlarının görevini yerine getirememesi ve bu durumun hareket, algılama, okuma ve konuşma gibi yeteneklerde meydana getirdiği eksiklik veya zorluk onun engelli olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır. Doğum öncesi gelişimde, doğum anında, bireyin karşılaştığı herhangi bir kaza, hastalık ya da doğal afet sonucunda oluşabilen engellilik durumu bu bireylerin sıklıkla gerek toplumsal hayatta gerekse iş yaşamında ayrımcılığa maruz kalmalarına neden olmaktadır.

Engelli olan bireyler, diğer bireylerden farklılaştığı için kendilerini eksik görebilmektedir. Engeli olan bireyler de eğitimini tamamlayarak ilgili alanlarda çalışma hayatında yerini alabilmektedir. İş hayatında yer alan engelli bireylerin fiziksel koordinasyon ve hareketlilik konusundaki sınırlılıkları teknolojik gelişmeler ile telafi edilerek engelli bireylerin iş hayatını kolaylaştırmaktadır (Arnold, 2005, 44-45). Engelli olmak bireyi kısıtlayabilir fakat bir şeylerin başarılamayacağı anlamına gelmemektedir.

1.2.2.5. Din

Toplumları birbirinden ayırt eden faktörlerin en önemlileri arasında din birliği yer almaktadır. Dinin en büyük etkilerinden birisi de tutucu yönlerinin yanı sıra içerisindeki dinamizm ile toplumsal değişime sebep olmasıdır. Her dinin kendisine ait gereklilikleri vardır, bireyler inançları doğrultusunda değişimi kabul etmektedirler. Toplumsal değişime uğrama sebebi ile din ve toplum arasında uyum ya da uyumsuzluk olabileceği gibi, dinin farklı algılanması sonucu kişiler arasında

çelişki ve çatışmalar meydana gelebilir. Din bireylerin düşünce, görüş ve davranışlarını etkilemektedir. Örgüt içerisinde farklı dini benimseyen bireyler arasında ötekileştirme ya da dışlama görülebilir. Oysaki bütün dinler sevgiyi ve saygıyı aşılacaktır. Örneğin, Türk İslam Tasavvufi düşünürlerinden Yunus Emre'nin "Yaratılanı hoş gör yaratandan ötürü" sözü konu ile bağdaştırıldığında, insanlar farklı din gibi birçok farklılıklara sahip olabilir ancak yaratandan ötürü farklı bireylere karşı hoşgörülü olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Bireyler iş yaşamında farklı din görüşünü benimseyen çalışma arkadaşlarına sahip olabilir ancak bireyler arasında saygı ve hoşgörü çerçevesinde ilişkiler devam ettiği sürece sorun olmayacaktır. Örgüt için önemli olan bireyin başarı ve performansıdır.

1.2.3. Örgütsel Boyutlar

Örgütsel boyutlar bireyin iş yaşamındaki pozisyon ve rollerini, çalışma şekillerini ve elde ettiği gelir düzeyini içermektedir. Bu faktörlere aşağıda yer verilmiştir:

1.2.3.1. Örgütsel Rol ve Statü

Başarılı bir yönetimden bahsedebilmek için örgütlerin yönetim kademeleri uyum içinde olmalı, her kademedeki yöneticiler rollerini en iyi şekilde yerine getirmelidir. Teknolojinin, örgüt yapısının, stratejinin hızlı bir şekilde değişmesi ile yönetim kademelerinde bulunan yöneticiler değişime uyum sağlayabilecek yönetsel rollere sahip olup rolünü iyi bir şekilde oynamalıdır (Gökçe ve Şahin, 2003, 134).

Gönüllü'ye (2001) göre, "hak ve yükümlülükler toplamı" olarak tanımlanan statü, bireyin bulunduğu toplumda, sahip olduğu pozisyon olarak ifade edilebilir ve bireyler için nedenleri çeşitlilik göstermektedir.

Farklı statüler için farklı rol beklentileri içerisine girilmektedir. Rol beklentileri, neyin yapılması gerektiği, neyin tercih edildiği ve o anki durumun ne olduğuna göre gruplandırılmaktadır. Yapılması gerekenin ne olduğunu kurallar, tercih edilenin ne olduğunu değerler belirlediği için rol beklentilerinin araştırılması statü kavramının tanımı olan "hak ve görevler toplamı" ile yakından ilişkilidir (Kasapoğlu, 1994, 220).

Birbirinden farklı çalışanların bulunduğu örgüt ortamında her çalışanın farklı bilgi, tecrübe, yetenek ve becerilere sahip olması dolayısıyla sahip olduğu statü ve terfi etme durumu da birbirinden farklılık gösterir. Örneğin, bankada çalışan bir gişe görevlisi 3 sene sonra üst pozisyona terfi edebilirken, bir başka çalışan ise bu pozisyona 8 sene sonra terfi edebilir. Bu durum bireylerin performans, tecrübe, yetenek ve becerileri ile ilişkilidir. Örgüt ortamında her bireyin sahip olduğu bir statüsü vardır. Bireyler statüleri doğrultusunda farklı rollere bürünerek davranışlarını sergilemelidirler.

1.2.3.2. Çalışma Biçimi

Hayatımızı kolaylaştıran teknoloji, çalışma şekillerinde de çeşitlilik sunmaktadır. Eski çalışma biçimleri, bilgi teknolojileri ve bilgi toplumunun gelişimi ile yeni çalışma biçimlerinin oluşturulmasına yardımcı olmuştur. Yeni çalışma biçimleri, eski çalışma biçimlerine göre daha esnek hale getirilmiştir.

İşletmeler esnekliğe önem veren insan kaynakları uygulamalarını destekleyerek alışılmış olan sabah sekiz akşam beş çalışma saatlerine karşı yeni iş düzenlemeleri getirerek esnek yönetim modellerinin oluşmasına katkı sağlamıştır (Naktiyok ve İşcan, 2003, 54). Bu esnek yönetim modelleri (Doğan, 2005, 97):

- Kısmi süreli çalışma,
- Çağrı üzerine çalışma,
- Geçici (ödünç) iş ilişkisi,
- Telafi çalışma,
- Belirli süreli çalışma,
- Alt işverenlik,
- Kısa süreli çalışma şeklinde olabilir.

Gelişen teknoloji ve rekabet koşulları esnek yönetim modellerini ortaya çıkarmıştır. Esnek yönetim modelleri, belirli çalışma süreleri ile sınırlıdır. Dolayısıyla esnek yönetim modelleri bireysel farklılıklardan yararlanma fırsatı sunmaktadır.

1.2.3.3. Gelir Düzeyi

Her çalışan birey bulunduğu işletmeye bilgi, beceri ve yetenekleri ile katkı sağlayarak, karşılığında hakkı olan ücreti beklemektedir (Erdem, 2006, 13). Alınan ücretler bireylerin gelir düzeyini belirlemektedir. Gelir düzeyindeki farklılıklar çalışan bireyler arasındaki eğitim, iş tecrübesi, pozisyon, bölüm gibi faktörler tarafından etkilenmektedir (Aksu, 2008, 58). Ücret yönetimi ve ödeme sistemleri hiyerarşik yapıdaki görevlere göre belirlenerek faktör analizi ile gerçekleştirilir (Gök, 2006, 46). İşe yeni başlayan çalışan en alt seviyeden başlayarak belirli süre sonra ücret seviyesini arttırır.

Ücret politikalarını belirlemede örgütler, organizasyon yapısının yanında üretilen ürünün çeşidi, örgütün özellikleri, örgüt açısından oluşan alışkanlıklar gibi birçok faktörün etkisi sonucu birbirlerinden farklılaşırlar (Ergül, 2006, 96). Bireylerin gayret ve azimleri doğrultusunda sergiledikleri başarı ve performans çeşitli şekillerde ödüllendirilir fakat çoğu işletme bireysel veya takım halinde gerçekleştirilen performans ve başarıya karşılık para ödeme sistemi uygulamaktadır (Bingöl, 2014, 462). Böylece personel hak ettiklerinin karşılığı olan ücret ile ödüllendirilerek motive de edilmektedir. Örgütler personelin bağlılıklarını, esnekliklerini, motivasyonlarını, performanslarını arttırmak için; liyakat ücreti, beceriye dayalı ücret, parça başına ücret, primler, bonuslar, kar ve kazanç paylaşımı gibi ücret sistemleri geliştirip uygulamaktadır (Bingöl, 2014, 463).

Gelir düzeyi farklılıkları düşük ücret alan çalışanı küçümseme, hor görme, saygısız davranma, görmezden gelme, dışlama gibi davranışlara maruz kalmasına sebep olabilir. Farklılıkların yönetildiği işletmelerde böyle bir davranış biçimi sergilenmemektedir.

1.3. FARKLILIKLARIN ÖRGÜT AÇISINDAN ÖNEMİ VE AVANTAJLARI

Farklılıkların öneminin köklü bir geçmişi olsa da örgütler açısından farklılıkların önemi 19. yy'a dayanmaktadır. 19. yüzyıldan 20. yüzyılın başlarına kadar örgütlerdeki cinsiyet, ırk, etnik köken, din, dil, kültür farklılıkları büyük bir sorun olarak görülmüş ve yöneticiler farklı bireyleri, çalışanlarına benzetmek

isteyerek asimile etmeye çalışmışlardır (Sürgevil, 2008,127). Bireyleri asimile etmenin güç olduğu bir süre sonra anlaşılmiş ve küresel dünyada örgütler için önemli olanın benzerliklerin yanı sıra farklı deneyimler, farklı bilgiler, farklı fikirler olduğu gerçeğini açığa çıkarmıştır (Yeşil, 2011, 256). Bu bağlamda farklılıklar işletmede asimile olması gereken bir sorun olmaktan çıkarak farkına varılması gereken pozitif güç olarak görülmeye başlanmıştır.

Farklı çalışanlara sahip olan örgütler, diğer örgütlere göre pozitif güç sağladığı için farklılıklar önemlidir. Örneğin bireylerin sahip olduğu yetenekler, tecrübeler farklılık göstererek birbirinden farklılaşan çalışanlar bir sorunun çözümü için ortaya atılan fikirlerde çeşitlilik sunarak sorunun en uygun şekilde çözüme kavuşmasını sağlamaktadır.

Örgütlerde farklılık kavramı, çalışanlarının yararlı bir şey ortaya koyması için fiziksel ve mental yeteneklerinin kullanılmasını ifade etmektedir (Roberson, 2006, 214). Bireylerin kazandıkları yetkinlikler doğrultusunda başarı gösterdikleri alanlar farklılaşmaktadır. Farklılıklar arttıkça birbirinden farklı iletişim, yetenek, bilgi ve tecrübeye sahip bireyleri bir arada bulundurduğu için örgütün problemleri yaratıcı bir şekilde çözümlenmesi daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir (Mannix ve Neale, 2005, 33). Farklılaşan çalışanlar birbirlerini tamamlayarak örgüte katkı sağlamaktadır. Özellikle takım çalışması ile oluşan sinerjinin etkisi bireysel çalışmadan daha başarılı sonuç elde etmeyi sağlamaktadır. Birbirinden farklı deneyime, inanca, yetiştirilme tarzına ve kültüre sahip çalışanlar örgüt ortamında bir araya gelerek belirlenen amaç doğrultusunda farklı fikirlerin ortaya konulmasında etkilidir (Adams, 2018, 35). Küresel pazar ve değişen rekabet çerçevesinde farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanlar yaratıcılık, çözüm odaklılık, işlerin hızlı bir şekilde ilerlemesi gibi örgütün işleyişinde yaptıkları katkılar ile ön planda olarak örgütteki değerlerinde de artış görülmektedir.

İşgücünde farklılıklara sahip olan işletmeler ise bu nitelikleri dikkate alarak işletmenin fayda ve kazanç sağlaması için farklılıkların nasıl yönetilmesi gerektiği konularına odaklanmalıdır (Yeşil, 2011, 256). Bu bağlamda örgüte eleman seçiminde bireylerin farklılıkları göz ardı edilmediği gibi, bu farklılıkların nasıl yönetilmesi

gerektiği de örgüt için başarıya ulaşmada büyük bir değere sahiptir. Örgütler açısından zamanla önemini artıran ve yönetim planları içerisinde ciddi bir şekilde yer almaya başlayan farklılıklar iş görenlerin ihtiyaçlarına odaklanan yeni departmanlar, yeni uygulamalar, yeni stratejiler oluşturma ve geliştirme gereksinimi doğurmaktadır. Yeni oluşumlar, kimi yöneticiler tarafından kısa vadede maddi ve manevi iş gücü olarak görülse de rekabet gücü açısından uzun vadede örgüte büyük avantaj sağlayacağı düşünülmektedir.

Riach (2009) farklılıkların, örgütsel imajın oluşturulmasında da katkısı olduğunu ifade etmiştir. Örgütteki çalışan farklılıkları, örgütün farklılıklara değer ve önem verdiğini, farklılıkları desteklediğini göstermektedir. Bu doğrultuda örgüt dış çevresi açısından farklılıkları destekleyen bir örgüt olarak örgütsel imaj yaratmaktadır.

1.4. FARKLILIKLARI OLUMSUZ ETKİLEYEN KAVRAMLAR

Farklılıklar, bireylerin bazen ön yargılı düşünerek davranışlar sergilemesine, bazen farklılıkları kavramadan etnomerkezci bakış açısı ile bakmasına, bazen de ötekileştirerek o bireyi ‘biz’ kavramından uzak tutarak dışlanmasına neden olurken, ayrımcılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bunların temel nedeni bireylerin, herkese kendi bakış açılarından bakması yani farklılıkları dikkate almadan düşünmeleri ve davranışlar sergilemeleri ile ilgilidir. Farklılıkları olumsuz etkileyen temel kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1. Ön yargı ve Ayrımcılık

Türk Dil Kurumu’na göre ön yargı, “bir birey ya da bir şey ile ilgili olarak belirli şart, olay ve görüntülere dayanarak önceden edinilmiş olumlu veya olumsuz yargı, peşin yargı, peşin hüküm, peşin fikir” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2018).

Ön yargı, bireylerin duyararak, okuyarak, gözlemleyerek elde ettiği bilgiler ile gerçekleştirdiği algılama biçimidir. Olumlu ön yargı ve olumsuz ön yargı olmak üzere İki tür ön yargı vardır (Paker, 2011,2). Olumsuz ön yargı, olumlu ön yargıya göre daha çok kullanılmaktadır. Ön yargılar, ayrımcılığa neden olabilir. Ön yargının gerçekleşmesi için hedef ve kaynak olmak üzere iki unsura gereksinim vardır. Hedef,

ön yargıya maruz kalan kişi iken kaynak ise ön yargıyı gerçekleştiren kişidir. Ayrımcılık, kaynağın düşüncelerini davranışları ile göstermesi, sözleri ile ifade etmesi sonucu gerçekleşmektedir.

Ayrımcılık, bir gruba veya o gruba ait olan bireylere ön yargı sonucunda oluşan olumsuz fikir ve görüşlerin ifade edilmesi ya da davranışa dönüştürülmesidir (Göregenli, 2011, 5). Ayrımcılık, bireyler arasında kişisel bir sorundan kaynaklanmayan sadece ön yargılar sonucu bireyde ya da tarafların her ikisinde oluşan algı ve davranış biçimidir. “Kurunun yanında yaşta yanar” atasözünde olduğu gibi o grubun veya milletin geçmişteki davranışları için sonraki nesillere de ön yargı ile yaklaşılması sonucunda oluşan davranış biçimleri ayrımcılık kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Örgütlerde yaygın şekilde görülen ayrımcılık konuları olarak, cinsiyet ayrımcılığı, yaş ayrımcılığı, ırk ayrımcılığı, cinsel tercih ayrımcılığı, engelli ayrımcılığı, fiziksel görünüş, gelir düzeyi şeklinde ifade edilebilir. Bu ayrımcılıkların önlenmesi için ulusal ya da uluslar arası sözleşme ve bildirgeler bulunmaktadır. Küreselleşen dünyada uluslar arası sözleşme ve bildirgelerin yer alması bireylerin haklarını koruyarak bireyler arasındaki eşitsizliği azaltacaktır.

Birleşmiş milletlerin temeli, insan haklarının korunmasıdır. 1965 yılında “Her Türlü Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine İlişkin Uluslararası Sözleşme” ile işletmelerin amaçlarından birinin “insan hakları ve temel hakların herkes için ırk, cinsiyet, dil ya da din farkı gözetmeksizin geliştirilmesi” olduğunu ifade eder (Balcı ve Sönmez, 2001, 123-124).

Ayrımcılık konusunda uluslararası sözleşme ve bildirgeler hazırlanarak kabul edilmiştir. Bu bildirge ve sözleşmeler: (1963) Her türlü ırk ayırımına karşı bildirge, (1965) Her türlü ırk ayırımına karşı sözleşme, (1960) Eğitimde ayrımcılığa karşı sözleşme, (1981) Din ya da inanca dayalı her türlü hoşgörüsüzlüğün ve ayrımcılığın kaldırılması bildirgesi, UNESCO tarafından (1978) Irksal ön yargı bildirgesi ve (1960) eğitimde ayrımcılığa dair sözleşme, Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından (1958) Çalışma ve meslek ayrımcılığını önlemeye ilişkin sözleşme şeklindedir (Balcı ve Sönmez, 2001, 123, 124, 174, 180).

Eşitlik ilkesi ile birlikte cinsiyet, ırk ve etnik köken, dini inanış şeklindeki ayrımlar ortadan kaldırılarak tüm bireylere eşit olarak davranılması öngörülmüştür. Yasalar ile ayrımcılığın önüne geçilmesi amaçlanmıştır. Ayrımcılık, hukuk ya da adalet kavramları ile ilişkili bir problem olarak görülebilir fakat insan ilişkilerinde meydana gelen zihinsel kaynakları ve sebepleri olan insani bir problemdir (Göregenli, 2011, 4). Adaletten, eşitlikten uzak bir kavram olmasına karşılık, bireylerin zihinlerindeki düşüncelerin davranışlara veya sözcüklere dönüşmesi ile iletişim ve davranış sonucu gerçekleşmektedir. Bu bağlamda bu davranışların arka planında ön yargılar da yer alabilmektedir. Dolayısıyla ön yargılara bağlı olarak gerçekleştirilen ayrımcılıkları azaltmak ve ortadan kaldırmak için çeşitli bildirge ve sözleşmeler yer almaktadır.

Ayrımcılık özünde ön yargıyla olsa bile bazen kanun, töre, kültürle de olabilir. Örneğin, işyerinde ayrımcılık varsa bunu sadece ön yargı ile açıklamak doğru olmayabilir. Adalet ve eşitlik ilkesinin eksikliği, örgüt kültürü, kayırmacılık kavramları ile ilişkili de olabilir.

1.4.2. Ötekileştirme

Öteki, genel olarak bireyin kendisi ve çevresi dışındaki herkes için kullanılan yaygın bir ifadedir. Genellikle kavram yabancılaştırma ve yabancılaşma ile birlikte de kullanılmaktadır. Temelinde kendinden farklı olanı dışlama biçimi olan “ötekilik”, kişisel olarak “ben”, toplumsal olarak “biz”den olmayandır. Bireyin kendisini kavraması, konumlandırması ve kendisinin ait olduğu yeri açıklaması ile kendisinden farklı olan “ötekileri” tanımlamaktadır. Konumlandırma ile birey çeşitli ön yargılar (ırk, cinsiyet, etnisite, dini inanış, fiziksel-zihinsel yetenekler, düşünceler vs) ile kendisinden farklı olanı “öteki” olarak görüp uzak dururken, bazen de kendisi bir özelliğinden dolayı farklı olarak algılanarak başka biri tarafından ‘öteki’ kategorisinde yer alabilmektedir (Torun, 2015, 290).

Aslında ötekileştirme bireyler arasında ortak özelliklere sahip olmama, tamamen farklı olmayı ifade etmesi sonucu birbirleri ile etkileşimden uzak durulmasıdır (Eğimli, 2009, 140). Ötekileştiren kişi, diğerlerini kendisinden, arkadaş grubundan, çevresindeki bireylerden farklı olarak görmekte ve onu öteki olarak

kategorileştirerek kendisinden ve çevresinden uzak tutmakta, ondan uzaklaşarak dışlamaktır.

1.4.3. Stereotip (Kalıpyargı)

Stereotip kavramı ile bireylere ait ve bireylerin karar vermesinde etkili olan şekillenmiş düşünceler, ideolojiler ve beklentiler ifade edilmektedir (İmançer, 2004, 128). Stereotipler, bir grup hakkında şekillenen kavramlar olarak da ifade edilebilir ve bunlar gerçeğe uygunluk da gösterebilir (Hubbard, 2004, 64). Bu doğrultuda ölçülü, aklın kurallarına dayanabilir olarak bireyin bir özelliğinden ya da davranışından yeni bir fikir oluşturmaktır. Tıpkı bir yapboz gibi parçaların tamamlanması sonucu meydana gelmektedir. Bazen bir parçanın ait olduğu yere başka bir parça da uyum sağlayabilir ancak yapboz tamamlanmaya devam ettikçe yanlış parça ile bütünleştirilmeye çalışıldığı anlaşılır. Bu bağlamda uygun olmayan düşüncelerin değiştirilmesi mümkündür.

Stereotipler, etnik ve ulusal gruplara yönelik deneyimlerin ifade edilmesi ile davranışlara yön veren bir sınıflandırma biçimidir (Adler, 1997, 75). Bir veya birkaç kişiyi tanıyarak o grubun tüm üyelerini tek bir kalıp yargı ile tanımlamak ön yargılı bir düşünme ve davranış şeklidir. Bireyler birbirlerinden farklılaştığı için tek tek tanıyarak ele almak doğru sonuca ulaştırmaktadır.

Stereotip ile oluşan ön yargılar, bir grubun bütün üyelerine anlatılarak stereotipik genellemeler ile yanlış anlamalar ve yargıda hatalar oluşturmaktadır. Stereotipler, sınırlı kişisel deneyimlere sahip olup, çarpık bilgiler sonucu meydana gelmektedir. Birkaç grup üyesinde aynı özelliğin bulunması, “bütün grup üyelerinde aynı özellik vardır” şeklinde kabul edilmesi, gerçeği yansıtmamaktadır. Zamanı daha iyi değerlendirmek amacı ile bilgi kümeleri, çeşitli kategoriler oluşturulmaktadır. Bilgi, kategorilerin içerisine yerleştirilirken “genelleme, silme, çarpıtma” biçimleri kullanılmaktadır. Stereotipler, özellikler, gördüklerimiz, nasıl yargıladığımız ve hangi eylemleri gerçekleştirdiğimiz ile yakın ve hızlı bir bağ kurmaktadır. Stereotiplerin amacı, hayata hızlı, düzgün ve tutarlı bir şekilde cevap vermemize yardımcı olmaktır (Hubbard, 2004, 65). Stereotipler her zaman tutarlı ve doğru olmayabilir. “Gözlüklü öğrenciler çalışkandır” şeklindeki stereotipleme, ders

çalışırken oluşan göz bozuklukları esas alınarak söylene de genetik olarak ya da daha sonra meydana gelen hastalıklar sonucu da bireyler gözlük kullanabildiği için her zaman doğru olmayabilir.

Stereotipler, “kalıpyargı” ile ifade edilirken, ön yargı “peşin hüküm” ile anlatılır. Ön yargıların kalıp bulmuş hali stereotiplerdir. Her iki kavramında konu sınırlaması yoktur. Stereotip ve ön yargı arasında farklılıklar bulunmaktadır. Stereotip bir amacı gerçekleştirmek için zaman kazanma amacı ile yapılır. Ön yargıda ise böyle bir durum söz konusu değildir.

1.4.4. Etnomerkezcilik

Etnomerkezcilik, bireyin kendi kültürünü merkeze alarak diğer bireylerin benimsedikleri inançları, değerleri ve tavırları kendi kültürüne göre yorumlanmasını açıklayan sosyo-psikolojik bir olaydır (Cox 1994: 130; Aktaran: Eğinli 2009: 134). Etnomerkezci bakış açısına sahip bireyler kendi kültürlerini baz alarak yorum yaptıklarından dolayı bu durum iletişim sorununu kaçınılmaz kılmaktadır. Farklılıklara sahip işletmelerde ise iletişim kopukluğu özellikle de takım çalışmalarında büyük bir sorun oluşturmaktadır. Bu bağlamda etnomerkezciliğin etkisi ile yüksek performans düşerken, yaratıcılık ile inovasyon çalışmaları olumsuz etkilenmektedir (Hubbard, 2004, 74). Etnomerkezciliğin olumsuzluklarından etkilenmemek için insan kaynakları veya ilgili departman tarafından personele eğitim verilerek iletişim kopukluğu sorunu çözüme kavuşturulabilir.

1.5.FARKLILIK YAKLAŞIMLARI

Literatürde farklılıklara ilişkin birçok yaklaşım yer almaktadır. Thomas ve Ely (1996) ile Hansen (2010) farklılık yaklaşımlarını; ayrımcılık-eşitlik yaklaşımı, öğrenme ve etkililik yaklaşımı, erişim ve meşruluk yaklaşımı olarak belirlerken; Dass ve Parker (1999) bu üç yaklaşımın içerisine direnç yaklaşımını da eklemiştir. Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer ve Van der Zee (2013) ise Dass ve Parker’ın (1999) ortaya koyduğu yaklaşımları geliştirerek farklılık yaklaşımlarını; homojenliğin desteklenmesi yaklaşımı, renk körlüğü yaklaşımı, eşitlik yaklaşımı, erişim yaklaşımı, tümleştirme ve öğrenme yaklaşımı olmak üzere beş kategoride ele almıştır. Bu çalışmada literatürdeki en kapsamlı sınıflandırma olduğu düşünülen

Podsiadlowski ve arkadaşlarının (2013) ortaya koydukları farklılık yaklaşımları ele alınmaktadır. Örgüt yöneticilerinin farklılıklara bakış açısı örgüt içerisindeki çalışan farklılıklarına yaklaşımını tanımlamaya yardımcı olmaktadır.

1.5.1. Homojenliğin Desteklenmesi Yaklaşımı

Homojenliğin desteklenmesi yaklaşımı, homojen grupları destekleyerek heterojen grupları reddeder ve heterojen grupların oluşumunu engellemektedir. Bu yaklaşımı benimseyen örgütler kültürel farklılıkları görmezden gelmekle kalmaz aynı zamanda örgüt ortamındaki kültürel çeşitliliğin oluşmasını da reddetmektedir. Bu yaklaşıma sahip örgüt yöneticileri farklılıkları maliyetlerle ilişkilendirir ve farklılıklar örgüt tarafından desteklenmez, değer verilmez takım çalışmaları için bir fayda değil tehdit olarak algılanmaktadır (Podsiadlowski vd., 2013, 170). Bu durum bireylerin farklılıklarını değersizleştirmekle birlikte bu farklılıkları yok sayarak farklılıklardan elde edilecek faydaların önünde engel oluşturmaktadır.

1.5.2. Renkkörlüğü Yaklaşımı

Örgütlerde renkkörlüğü yaklaşımı “Hepimiz aynıyız” ya da “Hepimiz aynı olmayı arzuluyoruz” varsayımına dayanarak (Thomas, Ely, 1996, 3), bireylerin temelde aynı olduklarını ve bireysel farklılıkların yok sayılmasını savunmaktadır (Arslan, 2018, 39). Bu yaklaşımı benimseyen örgütlerin amacı eşit iş fırsatı sağlamak ve ayrımcılığı ortadan kaldırmak olmasına rağmen ironik biçimde bu yaklaşımı benimseyen örgütler ayrımcılığın gelişimini desteklemektedir (Lieberman, 2013, 468). Bu durumu farklılıkları reddederek gerçekleştirmektedir.

1.5.3. Eşitlik Yaklaşımı

Eşitlikçi yaklaşım, örgütteki bütün çalışanların örgüte katkısı olduğunu kabul ederek herkese eşit ve adil davranılması gerektiğini vurgulamaktadır (Podsiadlowski, 2013, 161). Özellikle sosyal eşitsizlikleri azaltmak ve örgütlerdeki azınlık gruplara yapılan eşitsizlikleri ortadan kaldırmayı amaç edinmiştir (Arslan ve Polat, 2016, 99).

1.5.4. Erişim Yaklaşımı

Farklılıkları kabul eden ve örgütte var olmasını destekleyen erişim yaklaşımı farklılıkların değerinin hedef pazar ve uluslararası müşterilerinin kültürel

farklılıklarına bağlı olduğunu dolayısıyla örgüt ortamında bu kültürel farklılıklara sahip çalışanların bulundurulması gerektiği varsayımına dayanmaktadır (Verheij, Groeneveld, Kuyper, 2017, 4). Erişim yaklaşımında farklılıklar, hedef pazara erişim sağlamada bir araç olarak kullanılmaktadır (Hansen, 2010, 366).

1.5.5. Tümlleştirme ve Öğrenme Yaklaşımı

Tümlleştirme ve öğrenme yaklaşımı, örgüt çalışanları arasındaki farklılıkların içselleştirilmesine izin verilerek çalışanların öğrenme ve gelişimine katkı sağladığı varsayımına dayanmaktadır (Arslan, 2018, 41). Yaklaşım yasal uyumu ve eğitimi teşvik etmenin ötesinde daha iyi, hızlı, etkili öğrenme yollarının bulunması için etkin katılımı teşvik etmektedir (Dass ve Parker, 1999, 72). Yaklaşımın odağında potansiyel kaynakların kullanılması veya tüketilmesi değil kaynakların artırılması ve geliştirilmesi yer almaktadır (Hansen, 2010, 368).

1.6. FARKLILIK KURAMLARI

Farklılık kuramları, bireyleri ele aldığı için sosyoloji bilim dalı, bireylerin ruh halleri, duygu ve davranışları incelendiği için psikoloji bilim dalı ile birlikte ele alınmaktadır. Bu durumdan dolayı sosyo-psikolojik kuramlar olarak adlandırılmaktadır. Bu kuramlardan literatürde en sık karşılaşılanlar sosyal kimlik kuramı, sosyal karşılaştırma kuramı, benzerlik-çekim yaklaşımı, bilgi işleme yaklaşımı, örgütsel demografi yaklaşımı ve ilişkiel demografi yaklaşımıdır. Bu kuramlar aşağıda ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

1.6.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik kuramı, bireyin belirlenen kimlik tanımına uygun olup olmamasına göre değerlendirilmesidir. Bir başka ifadeyle öncelikle diğer bireyler değerlendirilmekte, birey önceki bireyler ile karşılaştırılmakta ve elde edilen bulgular sonucunda birey belirlenen sosyal grubun içerisine alınmaktadır (Sözen, 1991, 93). Grupların birbirleri ile rekabet içinde olabileceği ve birbirine benzemeyen statü gruplarının birbirlerinden farklı sonuçlar oluşturabileceğini ifade etmektedir (Ban, 2013, 8). Sosyal kimlik kuramı, kişinin grup üyeliğini ne şekilde desteklediğine ya da reddettiğine dair psikolojik güdülerini incelemektedir (Mert, 2016, 290).

Sosyal kimlik kuramı ile ilgili görüşler; bireylerin kişilik ve davranışlarındaki çeşitlilikleri ifade etmekle birlikte, aynı toplum, sosyal gruba ait olmanın veya sosyalleşme sonucu sosyal algı ve sosyal uyum ile ortak yönlerin oluştuğunu belirterek, bireyi sosyal bir grubun üyesi, sosyal yapının ve kültürün temsilcisi olarak araştırılmasına imkân sağlamış olmaktadır (Sözen, 1991, 95). Sosyal kimlik, bulunulan mekâna uygun olarak ön plana çıkmaktadır. Örneğin, kilise üyesi bir birey kilisede sesli konuşmamalı, koşmamalı ve konuşma üslubuna özen göstermeliyken, gittiği bir futbol maçında birey bu durumun tam zıddını sergileyebilir. Bireysel algılamalar, fikirler, hisler ve davranışlar o grup ya da sosyal kategorinin grup içi bir üyesi olmanın kuralları, modelleri ve stereotiplerine göre oluşmaktadır (Mert, 2016, 290).

1.6.2. Sosyal Karşılaştırma Kuramı

Sosyo-psikolojik kuramlar içerisinde yer alan sosyal karşılaştırma ile ilgili ilk kuramsal çalışmalar Festinger (1954) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Festinger sosyal karşılaştırma kuramında bireyin kendi görüş ve yeteneklerini değerlendirme gereksinimi duymasının dürtü ile oluştuğunu ve bu durum sonucu kendilerini başka bir bireyin görüş ve yetenekleri ile kıyaslaması varsayımına dayandırmaktadır (Gemlik, Sıgır ve Sur, 2007, 56). Kurama göre, bireyler doğuştan gelen özellikleri doğrultusunda kendilerini ve kendi özelliklerini (fikir, gelişme, yetenek ve beceri gibi) değerlendirme gereksinimi duymaktadır (Sürgevil, 2008, 115). Farklı çalışanlara sahip işletmelerde çalışanların birbirini tam olarak tanımadan böyle bir değerlendirmeyi gerçekleştirmesi yanlış sonuca ulaşmasına sebep olabilmektedir. Birey değerlendirmeye tabi tutacağı kişinin beceri ve yeteneklerini, statüsünü karşılaştıracağı konuya eşdeğer durumda olan kişiyi seçmelidir. Bireyler örgüt ortamında eşit muamele görmediğinde kendilerini, kendilerine eşdeğer gördükleri çalışan ile karşılaştırma ihtiyacı duymaktadır. Örneğin, bu durum bireyin kendisine eşdeğer gördüğü çalışma arkadaşı ile eşit ücrete tabii tutulmaması sonucu gerçekleşebilir.

1.6.3. Benzerlik Çekim Yaklaşımı

Demografik özellikler genel olarak belirgin olduğu için, üyelerin grup hakkındaki tutumlarını ve algılarını etkileyebilmektedir. Görülen benzer özellikler grubu bir araya getirebilir, üyelerin grup hakkındaki duygu ve düşüncelerinin pozitif olmasını sağlayabilir, grup arasında etkileşim gerektiren süreçleri hızlandırabilir. Benzer geçmişe sahip olan veya fiziksel özellikleri benzer olan grup üyeleri daha kolay etkileşime girer ve daha kolay işbirliği içerisinde bulunabilirler (Riordan, Schaffer ve Stewart, 2005, 39).

Benzerliğin temelinde bireyi kendisine çekme, cezbetme durumu vardır. Yani bireyler daha fazla benzer oldukları bireylere karşı daha olumlu davranış sergilemektedirler (Osbeck, Moghaddam ve Perreault, 1997, 114).

Kuramın tanımında da bahsettiği gibi bireyler benzer özelliklerinden dolayı birbirlerinden daha kolay etkilenirler ve aralarında iletişim kurulur. Örneğin, Erasmus Programı için yurtdışına giden öğrenciler gittikleri ülkede sosyo demografik özelliklerinin benzerliğinden dolayı aynı dil, din, ırk, etnik köken ve kültüre sahip olan öğrenciler ile iletişim kurmak istemektedir. Ortak özelliklerin var olması ile oluşan çekim kuvveti ortak zorluklara karşı da beraber mücadele etmek için birlikte yaşamayı da cazip hale getirebilmektedir. Benzer yemek kültürü, aynı konuşma dili gibi birçok konuda ortak özelliklere sahiptirler. Sadece benzer özellikler değil benzer zorluklar da bireylerin birbirleri ile iletişim kurmasında etkili olmaktadır.

Bireylerin kişilik yapılarının, fiziksel özelliklerinin yanı sıra benzer yaşamışlıkların, acıların, sıkıntıların da çekim kuvveti oluşturduğunu söylemek mümkündür. Öyle ki, hastanede muayene sırası bekleyen bireyler arasında konuşma “Siz hangi rahatsızlıktan dolayı geldiniz?” diye başlar ve ortak sorunlar varsa konuşma daha da uzamaktadır. Konuşmanın sürdürülmesinin sebebi bireylerin ortak ağrıların, acılarının, sıkıntılarının olması ve bu durum benzerlik çekim kuramında olduğu gibi bireyleri birbirine çekmesidir. Aynı bölümde yatan hasta ve hasta yakınları arasındaki ilişki de bunun bir örneğidir. Sonuç olarak insan içerisinde bulunduğu duruma paralel olan başka bir birey ile karşılaştığında olumlu ya da olumsuz özelliklerinin veya yaşamışlıkların kendi hayatına ve kişiliğine has

olmadığı düşüncesi ile haz duyabilmektedir. Benzer durumdaki bireyler ile zorlanmadan daha yakın ve örtüşen ilişkiler kurulabilmektedir. Bu yaşanan durumlar ise benzerlik çekim yaklaşımı ile açıklanmaktadır.

1.6.4. Bilgi İşleme Yaklaşımı

Bilgi işleme yaklaşımı farklılıkların yeni bakış açıları oluşturabileceğini ifade etmektedir. Bireyler arasındaki etkileşim sonucu bilginin takas yapılması ile yüksek performansın nasıl oluşturulabildiğini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Farklılaşma derecesi yüksek olan gruplar farklılıkların yıkıcı etkilerini engelleyemediği takdirde tıpkı benzerlik oranı yüksek olan gruplar gibi farklılıkların etkin ve yaratıcı problem çözme süreçlerinden yararlanamayacaktır (Mannix ve Neale, 2005, 43). Bu bağlamda böyle bir durumun gerçekleşmemesi için farklılıklara ilişkin bakış açıları genişletilerek farklı bireylerden elde edilen farklı bilgilerin işletme açısından daha güçlü, verimli, etkin olarak üretkenliği ve yaratıcılığı arttırdığını ifade etmektedir.

1.6.5. Örgütsel Demografi Yaklaşımı

Pfeffer'e (1983) göre örgütsel demografi, örgütteki üyelerin özelliklerinin incelenmesi şeklinde tanımlamaktadır. Örgütler homojen ve heterojen olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Her iki grupta da örgütsel açıdan başarılar elde edilebilir. Bu yaklaşım örgütlerdeki demografik farklılıkları birey ve grup düzeyinde elde edilen sonuçların nasıl etkilendiğini araştırmaktadır (Sürgevil, 2010, 62).

Pfeffer'e (1985) göre demografik faktörlerdeki benzerlikler bireyleri birbirlerine çekici kıldığı için örgütleri anlamada ve yönetmede demografik faktörler etkilidir. Cinsiyet, yaş, ırk gibi demografik özellikler benzerliğin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Benzer tecrübe ve tutuma sahip bireyler birbirlerini anladıkları ve kendi özelliklerini onayladıkları için etkilenmeleri daha yüksektir (Pfeffer, 1985, 68-70). Demografik ilişki yaklaşımı ile örgütteki demografik farklılıkların birey ya da takım çalışması sonucu elde edilen çıktılarının nasıl farklılaştığını anlamaya çalışmaktadır.

1.6.6.İlişkisel Demografi Yaklaşımı

İlişkisel demografiyi Goldberg (2005) demografik farklılıkları bireyin iş tutumları ve davranışlarından ziyade diğer bireysel düzeydeki ve grup düzeyindeki etkilerinin ele alınması gerektiği üzerinde durmaktadır. Yaklaşım birbirlerine benzer olan bireylerin birbirlerine benzemeyen bireylere kıyasla dahi iyi sonuçlar elde edeceğini varsaymaktadır (Goldberg, 2005, 598). İlişkisel demografi yaklaşımı, Tsui ve Q'Reilly (1989) örgütsel farklılıkları bireysel düzeydeki etkilerine dikkat çekerek, yaptıkları araştırmada cinsiyet, ırk, eğitim gibi faktörleri ast ve üstlerle kıyasladığında üstlerin performanslarının örgütteki farklılaşmayı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Sürgevil, 2010, 64). Bu bağlamda örgütteki farklılıklar üstlerin performansını düşürdüğü sonucuna ulaşıldığı için birbirine benzer olan bireylerin daha iyi sonuçlar elde edeceği varsayımı doğrulanmıştır.

1.7. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Farklılıkların yönetimi kavramı ilk olarak ABD'de R. Roosevelt Thomas tarafından vurgulanmıştır. Roosevelt Thomas, farklılıkları etkin şekilde yöneten örgütlerin rekabet avantajı elde edeceğini vurgulamıştır (Stockdale ve Cao, 2004, 299; Aktaran: Sürgevil, 2010, 90).

Literatürde farklılıkların yönetimi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılan bazı tanımlara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2:Farklılıkların Yönetimi Tanımları ve Yazarları

Tanım	Yazar
R.Roosevelt Thomas(1991) “Beyond Race and Gender (İrk ve Cinsiyetin Ötesinde) adlı kitabında farklılıkların yönetimini, bütün çalışanlar için geçerli olan bir çevre oluşturmak amacıyla sürdürülen kapsamlı bir yönetsel süreç” şeklinde tanımlamıştır.	(Sürgevil, 2010, 90)
Farklılıkların yönetimi, “Bütün bireylerin benzerlik ve farklılıklarına değer verilerek, örgüt amaç ve hedeflerine katkı sağlamak için bütün çalışanların performanslarını en iyi şekilde sergileyecekleri iş ortamı oluşturma ve bu iş ortamını sürdürebilme süreci” olarak tanımlanmaktadır.	(United States Government Accountability Office, 2005, 1)
Farklılıkların yönetimi örgütteki çalışanların birbirinden farklı özelliklerinin var olduğunu kabul eden ve farklılıklara değer veren yaklaşımı ifade eder.	(Kamaşak ve Yücelen, 2007, 2)
Farklılıkların yönetimi örgüt içerisindeki farklılıkları ve benzerlikleri kabul ederek bunlardan yararlanmayı sağlayan, geleceğe odaklı, değer yön verdiği, iletişime dayalı örgüt için katma değer oluşturan, stratejik bir yönetim sürecinin etkin ve bilinçli bir şekilde geliştirilmesini ifade eden yönetim anlayışıdır.	(Keil vd., 2007, 6)
Farklılıkların yönetimi, dışlanan azınlıkların istihdama katılımını amaçlayan stratejik bir gelişmedir.	(Wrench, 2007, 3)
Farklılıkların yönetimi, örgütteki çalışanlara ilişkin farklılıkların örgütün amaçlarına ulaşması doğrultusunda ortak bir noktada buluşturulması ve yönetilmesidir.	(Memduhoğlu, 2008,10)
Farklılıkların yönetimi, çalışanların bireysel farklılıklarından örgüt iş ve süreçlerinde etkin şekilde yararlanmak yani farklılıkların örgüt işlerinde kullanılmasıdır.	(Visagie ve Linde, 2010, 382)

Farklılıkların yönetiminin örgütler tarafından benimsenmesi ile cinsiyet, yaş, ırk, din konularının geçmişte yaşanan istihdam ve kariyer ilerlemesi ile ilgili

sorunları ortadan kaldırarak (Youngsamart, Fisher ve Härtel, 2010, 416) çalışanlar, örgütler ve toplum için fayda sağlanmalıdır. Farklılıkların yönetimi, farklılıklar ile oluşan dezavantajları en düşük seviyeye indirgeyerek, avantajlarının en yüksek seviyeye ulaşmasını sağlamaktadır (Aksu, 2008, 78). Farklılıkların yönetimi ile birbirinden değerli yeteneklere sahip olan çalışanların bu yeteneklerini örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanarak üretken ve yaratıcı bir ortamın oluşması amaçlanmaktadır. Farklılıkların yönetimi örgütlerin en anlamlı parçası olan insan unsurunun farklılıklarını kabul ederek, farklılıklara değer vererek bu farklılıkları örgütlerin amaçlarına ulaşabileceği şekilde yönetilmesini sağlayarak rekabet avantajı elde etmeye yardımcı olmaktadır.

Bu gücün sinerji oluşturarak açığa çıkması için farklılıkların örgüt içerisinde var olması yeterli değildir. Öncelikle personel için eşit ve adil iş ortamı sağlanmalı, ayrımcılık ile oluşan çatışma ve belirsiz durumlar için çözümler bulunmalı, örgüt için pozitif sonuçların oluşturulmasını sağlayacak yönetsel yapılar oluşturulmalıdır (Sezerel, 2013, 61).

Farklılıkların yönetimi sadece üst yönetimin ya da çalışanların sorumluluğunda olan veya yalnızca örgüt kültürüyle ilişkilendirilebilecek bir konu değildir. Bu nedenle farklılıkların yapısından kaynaklı değişkenlere bağlı olarak birçok farklı kavramla ilişkilendirilmektedir. Bu kavramlardan bazıları aşağıda ele alınmaktadır.

İnsan Kaynakları Departmanı: Farklılıkların yönetimi anlayışı, farklı çalışanlara sahip olan örgüt yöneticilerinin, çalışanların farklılıklarından yararlanarak rekabet etme avantajı sağlayan anlayışı ifade etmektedir. Bu anlayış örgütlerin insan kaynakları departmanı ile desteklenerek gerçekleştirilmelidir (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004, 525). İlme (2017) yüksek lisans tezindeki çalışmasının bulgularında, örgütteki farklılıkların yönetimi ile ilgili var olan prosedür ve kuralların insan kaynakları bölümü için farklılıkların yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesinde büyük öneme sahip olduğunu belirlemiştir.

Örgütte var olan farklılıkları yönetmek ve çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için motive etmek, gerekli yönlendirmeyi yapmak, insan kaynakları

departmanının iş tanımları arasındadır (Aksu, 2008, 60). Farklılıkların yönetimini uygulayan örgütlerin sayısı arttıkça insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yöneticilerinin görevleri artmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin en önemli görevi farklılaşan işgücünü örgüte çekerek çalışanları örgütte tutmayı başarmaktır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, 95).

Farklılıklara Saygı: Örgüt içerisinde birbirinden farklı bireylerin çalışma uyumunu sağlayabilmesi için birbirlerine saygı duymaları gerekmektedir. Farklılıklar beraberinde saygı duymayı ve duyulmayı gerektiren bir kavramdır. Bireyler örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için iş arkadaşları ve örgüte adapte olmanın yanında sahip oldukları farklılıklar ile özgür bir yaşam isterken, saygı duyulmasını da bekler (Sürgevil ve Budak, 2008, 66).

İşletmedeki farklılıklara saygı duymak ve değer vermek personelin memnuniyeti ile sonuçlanarak personel işletmenin başarısına katkı sağlamak için en iyi performansı sergileyecektir (Karabacakoğlu ve Özbilgin, 2010, 81).

Örgüt yönetimi, çalışanlara farklılıklar ile ilgili çeşitli eğitimler verilmesini sağlayarak bilgi paylaşımını engelleyen düşünce ve olumsuz davranışların önüne geçebilmektedir. Bu düşünce ve olumsuz davranışlar, bireylerin farklılıklara saygı duymaya başlamaları ile sona ermektedir. Bu bağlamda farklılıklara saygı eğitim programları ile aşağıdaki faydalar sağlanmaktadır (Ekmişoğlu, 2007, 40-41).

- Bireylerin öz-benlik gelişimi,
- Olumlu kimlik kavramı,
- Farklı bireylerle kolaylıkla iletişim kurabilme,
- Empati yapma fırsatı,
- Ön yargı ve farklılıkları fark ederek, bu konularda eleştirel düşünme,
- Oluşmuş ön yargı ve ayrımcılık ile ilgili olumsuz tutum ve davranışlara karşı kendisini ve diğer bireyleri kolaylıkla savunabilme.

Yaratıcılık: Yaratıcılık, farklı görüş, tutum, değer ve davranış tarzları şeklinde bireysel farklılıkların örgütte bir bütün olarak ele alınması ile oluşan sinerjinin açığa çıkardığı yeni fikirler sonucu oluşmaktadır (Linnehan ve Konrad,

1999, 406). Farklı konularda bilgi, beceri ve yeteneğe sahip çalışanlar yaratıcılığın ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır.

Örgüt kültürü: Örgüt kültürü, örgüt içerisinde düzen oluşturmak için çalışanların davranışlarını etkileyen değerlerdir. Örgüt kültürü de tıpkı farklılıkların yönetimi gibi bütün çalışanları etkilemektedir (Akan ve Kanık, 2018, 661). Örgüt kültürü farklılıklara saygı duymayı, örgüt içerisinde birlik ve beraberliği sağlamaktadır. Kavram, performans ve verimlilikleri açısından artış sağlayarak (Eğnli, 2009, 408), çalışanların örgütsel bağlılık duygusu oluşumunu desteklemektedir (Aksu, 2008, 78).

Yetenek: Yetenek, bireylerin farklı ortamlarda üstlenmiş olduğu rol ve görevler doğrultusunda yapılması gereken işlevleri etkin bir biçimde gerçekleştirmek için bireyde gereksinim duyulan bilgi, beceri ve tutumların bir araya gelerek oluşturduğu özellikleri ifade etmektedir (Mulder, Gulikers, Biemans ve Wesselink, 2009, 757). Her birey farklı yeteneklere sahiptir. Yetenek doğuştan bir özellik olduğu için bireye ait olan gücü ifade etmektedir. Bu güç örgüt ortamında takım çalışması ile bir araya gelen çalışanların yeteneklerinin bilgi ve beceri ile ilişkilendirilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda yetenek, işteki performansta artış sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Çok kültürlülük: Çok kültürlü çalışanlara sahip örgütler, oluşan problemler karşısında çeşitli fikirleri ortaya çıkararak en etkin çözüm ve önerinin geliştirilmesini sağlamaktadır. Çok kültürlü örgütlerde, yaratıcılık potansiyeli daha yüksektir (Fatehi ve Choi, 104, 2019). Ayrıca çok kültürlü örgütler daha esnek bir yapıya sahip olduğu için yenilikleri de daha kolay benimsemektedir.

Bu çalışmanın ölçeğindeki bileşenler Schermerhorn, Hunt ve Osborn'un (2002) "Örgütsel Davranış" adlı kitabındaki işgücü farklılıkları boyutları baz alınarak Balay ve Sağlam (2004) tarafından bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar olmak üzere üç bileşen şeklinde geliştirilmiştir. Bu bileşenler farklılıkların yönetimini tanımlamakta ve fayda sağlamaktadır.

Farklılıkların yönetiminin örgüte sağladığı katkılar kısaca özetlendiğinde:

- Çalışanların performans ve verimliliğini artırır,
- Çalışanların yaratıcılıklarını destekler,
- Yenilikleri ortaya çıkarır,
- Hızlı karar almayı ve etkin sorun çözmeyi sağlar,
- Rekabet avantajı elde etmeyi sağlar.

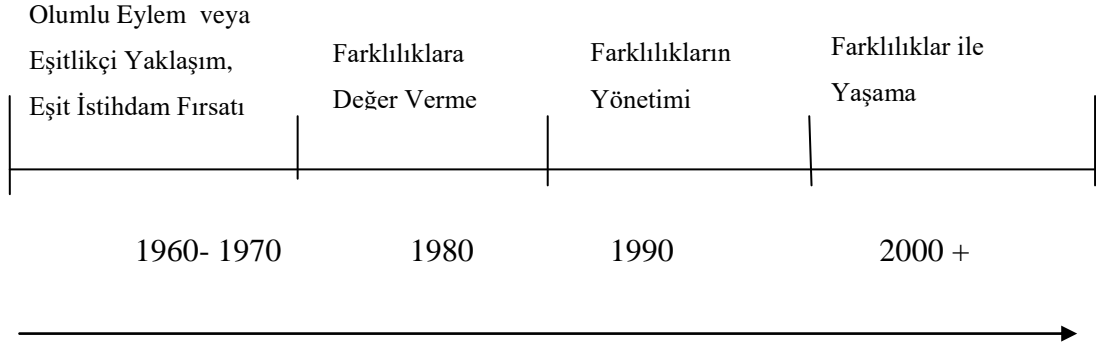
Yapılan farklılıkların yönetimi tanımları ve örgüte sağladığı faydalardan da anlaşılacağı gibi örgütte farklılıkların yönetimi uygulandığı takdirde ortaya çıkan sonuçlar, rakiplerine göre güçlü, etkin ve hızlı karar alan, yeniliklere kolay adapte olan, eşitlik ve adalete önem veren, farklılıklara duyarlı bir örgüt olduğunu göstermektedir. Farklılıkların yönetimini uygulayan örgütler rakiplerine fark yaratarak liderlik konumunu elde etmek için güçlü çalışanlardan oluşmaktadır.

1.8. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Farklılıkların yönetiminin başlangıcı bireyler arasındaki eşitsizlik, adil olmayan davranış ve tutum, ayrımcılık, dışlama, ötekileştirme gibi kavramlara dayandığı görülmektedir.

Farklılık yönetiminin ortaya çıktığı ülke olan Amerika'da farklılıkları yönetme anlayışı özellikle siyahi insanlara, kadınlara, azınlıklara karşı geçmişte yaşanan haksızlıkların ve ayrımcılık kalıplarının giderilmesi için hükümet gerekliliklerinden ve ahlaki açıdan kaynaklanan iç meseleleri kapsamaktadır (Kirton ve Greene, 2016, 144). Farklılık yönetiminin tarihsel kökeni 1960'lı yıllarda ortaya çıkan özgürlük hareketlerine ve toplumsal protestolara dayanmaktadır.

Şekil 3: Farklılıkların Yönetiminin Ortaya Çıkış Süreci



Kaynak: Rosado, 2006, 10

Şekil 3'te görüldüğü gibi eşit istihdam fırsatı ve olumlu eylem olarak da bilinen eşitlikçi yaklaşıma dair ilk yasal uygulamalar 1960'lı yılların başlarında gerçekleşmiştir (Memduhoğlu, 2008, 10). Eşitlikçi yaklaşım ile eşit istihdam fırsatı kavramları aynı anlamda kullanılsalar da aynı şeyi ifade etmezler. Eşitlikçi yaklaşım ırk, etnik köken gibi farklılıkları dikkate almadan eşit muamele görmeyi ifade ederken, eşit istihdam fırsatı ise istihdamda yaş, cinsiyet, inanç gibi özelliklere bakılmaksızın eşit muamele görmeyi ifade eder (Keil ve diğerleri, 2007, 7). Eşitlik kavramının yasalarda yer alması ile gerçekleşen eşitlikçi yaklaşım, istihdamdaki eşitliğin gerçekleşmesine de katkı sağlamıştır. Eşitlikçi yaklaşım, 1964 tarihli İnsan Hakları Yasası ile okullarda, halka açık yerlerde ve istihdamda ırk ayrımcılığının yasaklanması ile başlamıştır (Thomas, 2010, 28). Daha sonradan iş ayrımcılığını düzenleyen ve gelecekte oluşabilecek ayrımları engellemek için oluşturulan kanunlar; ırk, inanç ve ulusal köken konularını kapsamaktadır (Kirton ve Greene, 2016, 144). Oluşturulan yasal uygulamalar ile avantajlı gruplardaki kişilere iş vermek, kişileri eğitmek ve onları terfi ettirmek amaçlanmıştır (Memduhoğlu, 2008, 10-11). 1970'ler ve 1980'ler süresince halk tarafından, toplumsal cinsiyet, ırk ve etnik köken ayrımcılığı konuları ile ilgili kadın ve azınlıklar için eşitliği sağlamak amaçlı çeşitli politikalar oluşturulmuştur (Gibbons, 2015, 19). 1980'li yılların başlarında yönetici/işverenler açısından da farklılıklara değer verme uygulamaları ile emir ve mevzuatlar geliştirilmiştir (Holvino ve Kamp, 2009). Örgütlerdeki bu uygulamaların temelinde çalışanların birbirleri hakkında daha fazla şey öğrenmelerini ve birbirlerinin farklılıklarına daha fazla saygı duymalarını sağlama

amacı vardır (Sürgevil, 2010, 106). 1980'ler ve sonrasında farklılıklara değer verme kavramı insan kaynakları departmanının konusu haline gelmiştir. Kavram, personel sorumluluk duygusunu pekiştiren ve personelin yeteneklerini en iyi şekilde kullanılmasını amaçlayan yönetim anlayışı olmuştur.

Hudson Enstitüsü'nün 1987'de "İşgücü 2000" adlı eserinin yayınlanması farklılıklara dikkat çekilmesi açısından uyarıcı olmuştur (Hays- Thomas, 2004, 13).

Bu rapor, iş yaşamında gerçekleşecek olan farklılıkları öngören bir rapor olmuştur.

1990'larda demografik ve ekonomik değişiklikler nedeniyle farklılıklara değer verme kavramı yerini Farklılıkların Yönetimi kavramına bırakmıştır (Brazzel, 2003, 6). Örgüt yöneticileri farklılıkların yenilik, yaratıcılık ve sinerji oluşturması ile rekabet avantajı sağladıklarını anlamaya başladıktan sonra 1990'lı yıllarda örgütler tarafından gerçekleştirilen programlarda farklılık kelimesine yer verilmiştir (Pringle ve Strachan, 2015, 14).

1991 yılında ABD'de yapılan Yıllık Ulusal Farklılık Konferansı ile Farklılık Yönetimi Uygulamaları desteklenmiştir (Memduhoğlu, 2007, 15). Avustralya'da ise kamu hizmetinde bireyin değerinin anlatıldığı bu programlar "İşyeri Farklılığı" şeklinde adlandırılmıştır (Pringle ve Strachan, 2015, 14). İspanya'daki farklılıkların yönetimi uygulamaları Avrupa ülkelerine kıyasla yeni bir yönetim uygulamasıdır. İspanya göç devlet sekteri, ırkçılık ve yabancı düşmanlığı gözlem evi (Oberaxe) kapsamında göçmenlerin entegrasyonu için İstihdam, Avrupa Komisyonu, Sosyal İşler ve Eşit Fırsatlar Genel Müdürlüğü tarafından geliştirilen "iş yerinde çeşitliliği yönetme" amaçlı GESDI adlı proje Aralık 2010 ve 30 Kasım 2011 tarihleri arasında geliştirilmiştir (Ministry of Labour and Immigration, 2011, 6). İspanyanın yanı sıra Avusturya, Belçika, Fransa, Almanya, İtalya, Polonya ve İsveç'te farklılık sözleşmelerinin yürütüldüğü ülkeler arasında yer almaktadır. Farklılık sözleşmeleri işletme gereksinimlerini farklılık ve eşitlik stratejilerinin etkin şekilde uygulanması için işletmelerle etkileşim halinde olan gönüllü girişimciler arasında yapılmaktadır. Farklılık sözleşmeleri, şirketlerin farklılık konusundaki inançlarını açık bir şekilde vurgulamanın özel bir yolu olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda Avrupa'daki her

büyüklerdeki tüm sektörlerde, şirketler bu öz bağıllık maddelerini imzalayarak tanınmaktadır (European, 2012, 3).

1.9. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Yıllar boyunca farklılıkların yönetimi ile ilgili birtakım yaklaşımlar ortaya konulmuş ve çeşitli şekillerde yorumlanmıştır. Araştırmacıların bakış açılarının çeşitliliğinden dolayı farklı başlıklar altında oluşturulan yaklaşımların içerikleri benzerlik göstermektedir. Yaklaşımların içerikleri sırası ile kısaca özetlenirse; bireyler arasında adil davranma, bireyler arasındaki farklılıkların oluşturduğu problemleri çözme, bireyler arasındaki farklılıkları kabul etme, bireyler arasındaki farklılıklardan yararlanma ve rekabet üstünlüğü sağlama şeklindedir.

1.9.1. Altın Kural Yaklaşımı

Altın kural yaklaşımı, iki grup insan arasında barışın temsiliyeti olarak algılanmıştır. Bu yaklaşımın odak noktası “Size nasıl davranılmasını istiyorsanız, karşınızdakine o şekilde davranın” anlayışıdır (Hubbard, 2004, 43).

Palmer’e göre ise altın kural yaklaşımı, geçmişteki bireylerden bazıları farklılıkların sorun olmaması için ahlaki yönden yaklaşarak bu bireylerin kendilerine göre “farklı” dedikleri insanlar için “adil ve olması gereken şeyin o olduğu için” onlara bir şeyleri yapmaları için fırsat tanımışlardır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 2; Aktaran: Sürgevil, 2010: 29). Bireyler arasındaki eşitlik ve adillik kavramları esas alınmıştır.

Altın kural yaklaşımı davranışlarda karşılıklılık ve adalet duygusunu oluşturmuştur (Thomas, 2010, 60-61).

1.9.2. Yanlışları Düzeltme Yaklaşımı

Bu yaklaşım, yasal uygulamalar ile farklılıklardan kaynaklanan sorunları çözmeyi amaçlamıştır. Bu sebeple Eşitlikçi yaklaşım ile benzerlik göstermektedir. Yanlışları düzeltme yaklaşımı, önceden yapılan hataları düzeltmek adına eşit ve adil davranmadığı azınlık gruplara daha fazla değer vererek baskın grupları değersizleştirmektedir (Gider, 2016,19). Dolayısıyla bu durum, örgütü ve bütün

grupları olumsuz etkileyerek, personel ile üst yönetim arasında “Biz ve ötekiler” anlayışını doğurmuştur (Hubbard, 2004, 29-30).

1.9.3. Farklılıklara Değer Verme Yaklaşımı

Altın kural yaklaşımının ötesine geçerek “İnsanlara, onlar kendilerine nasıl davranılmasını istiyorsa, öyle davranın” ilkesiyle her insana istediği şekilde davranmanın doğru olduğunu ifade etmektedir (Gider, 2016, 20).

Bireylerin baskın olan kültüre asimilasyonu yerine bireylerin farklılıklarını kabul etmeye odaklanmaktadır. Yaklaşım, farklılıkları kabul edip farklılıklara değer vererek çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmektedir (Polat, 2015, 51).

1.9.4. Bilgi İşleme ve Karar Verme Yaklaşımı

Bilgiye ulaşım, bilgi işleme süreçleri sonrasında gerçekleşmektedir. Bilgi işleme, fikir üretme, karar verme, problem çözme gibi bilişsel süreçler ile meydana gelir (Argote, 2013, 118). Bilişsel süreçlerdeki verimlilik ve etkinliği artırmanın bir yolu da işletmelerdeki birbirinden farklı bireylerin fikirlerinin ortaya konulması ile üretkenliğin artırılmasını sağlayarak en doğru kararın verilmesini mümkün kılmaktır. Farklılıklar ile oluşan grup daha fazla bilgiyi, beceriyi ve yeteneği ifade etmektedir. Dolayısı ile grup bilgilere daha hızlı ve doğrudan erişebilirken, bünyesinde farklılıkları bulundurmeyen gruplara kıyasla daha yüksek performans sergileyebilir (Dinwoodie, 2005, 4; Aktaran: Sürgevil, 2010, 32).

1.9.5. Rekabet Avantajı Yaklaşımı

İşletmenin en büyük hazinesi bünyesinde bulundurduğu birbirinden farklı, yaratıcı, yenilikçi fikirleri ortaya çıkaran çalışanlarıdır. Bu farklılıklara sahip olan işletmeler, farklılıkların işletmeye sağladığı avantajlar ile rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Farklı yetenekleri örgüte çekme ve bu yeteneklerin iyi bir şekilde yönetilebilmesi farklılığın, örgüt için en değerli rekabet aracı olduğunu göstermektedir (Karabacakoğlu ve Özbilgin, 2010, 80). Farklılıklar örgütlerin hedeflerine ulaşabileceği şekilde kullanıldığında işletmelerin hayatta kalmasını ve büyümesini sağlayarak iyi bir iş stratejisi olmaktadır (Gibbons, 2015, 8).

1.10. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN FAYDALARI VE ZARALARI

Örgütün farklı bireyleri bünyesinde bulundurması bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan farklı sonuçlar oluşturmaktadır. Farklılıkların etkin yönetilmesinin sağladığı faydalar ile farklılıkların etkin şekilde yönetilememesinin olası sonuçları bireysel, örgütsel ve toplumsal bazda ele alınacaktır.

1.10.1.Farklılıkların Yönetiminin Bireye Sağladığı Faydalar

Örgütler açısından bireysel farklılıklar, çalışanlar arasındaki uyum, birliktelik, huzur yani örgütsel bir ortamı oluşturmak için önemli bir sorun olmaktadır. Bu sorun farklılıkların yönetimi ile en düşük seviyede tutulmaya hatta ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Farklılıkların yönetilmesi ile bireye sağlanan katkılar:

- Bireyler arasındaki güven duygusunda artış,
- Bireyin motivasyonunda artış,
- Bireyin kendisini huzurlu ve mutlu hissetmesi,
- Bireyin işini sevmesi,
- Bireyin gelişimini desteklemesi,
- Bireyin kendisini önemli ve değerli hissetmesi,
- Bireyin özgüven duygusunda artış,
- Bireyin saygılı ve hoşgörülü olmayı öğrenmesi,
- Bireyin, paylaşma duygusunun önemini anlaması,
- Bireyler arasındaki mobbing eğilimini azaltması şeklindedir.

Farklılıkların yönetimi sonucu bireye verilen değer ve önem, bireyin egosunu arttırarak olumsuz sonuç doğurabilir.

Farklılıklar yönetilemediğinde bireyde oluşturduğu zararlar ise:

- Bireylerin bencilleşmesi,
- Bireyler arasındaki ilişkilerin çıkar ilişkisine dayanması (bilgi paylaşımı takasa dayalı olarak gerçekleşmesi gibi),
- Bireyler arasında güvensizlik oluşumu,
- Örgüt ortamında bireyin mutsuz ve huzursuz hissetmesi,

- Bireyin işini maddi kazanç sağlama aracı (zorunluluk) olarak görmesi,
- Bireyin kendisini değersiz ve önemsiz hissetmesi,
- Bireyler arasında mobbing eğiliminin artması,
- Bireyin motivasyonunun ve performansının olumsuz etkilenmesi şeklinde özetlenebilir.

Farklılıklar etkin şekilde yönetilmediğinde bireyler açısından özellikle örgüt amaç ve hedeflerini olumsuz etkileyecek sorunlara sebep olmaktadır. Bireylerin yüksek performansla işlerini tamamlayabilmesi için önce motive edilmeleri gerekmektedir.

1.10.2. Farklılıkların Yönetiminin Örgüte Sağladığı Avantajlar

Günümüzdeki işletmelerin birçoğu küresel pazarlara açılmış dolayısı ile örgütlerdeki çalışanlar tek bir kalıp yargıda düşünülmemeyecek kadar farklılaşmıştır. Farklılıkların etkin şekilde yönetilmesi örgütlerin başarısını arttırmaktadır. Bireyler arasındaki farklılıkları etkin şekilde yönetmenin amacı ise tüm çalışanları ırk, cinsiyet, dil, din, yaş, meslek, eğitim düzeyi gibi farklılıkları yok sayarak çalışanların yetenek ve becerilerini örgütün misyonu doğrultusunda gerçekleştirilmesini başarabilmektir.

Farklılıkların yönetiminin örgüte sağlayacağı yararlar şu şekildedir (Wrench, 2007, 10-11; Çakır, 2011, 89; Mullins, 2010, 154):

- İşe alım ve seçim kararları doğru kriterlerle gerçekleştirildiğinde personel yetenek ve becerileri etkin şekilde kullanılır,
- Personel devri ve personelin gelişmesine zarar verecek örgüt içi problemleri azaltır,
- Ürün ya da hizmetleri farklı etnik gruptan oluşan müşteriler için daha cazip hale getirir,
- Takım çalışmaları ile yaratıcılığı ve yeniliği artırır,
- Örgütte ortaya çıkan problemlerin daha hızlı çözülmesini sağlar,
- Esnek çalışma uygulamaları teşvik edilerek, örgütün yaratıcılık ve verimliliğini artırır,

- Örgütteki farklı işgücü ile uluslararası yeni pazarlara daha başarılı bir şekilde ulaşmayı sağlar,
- Örgütün ırk ayrımcılığı sebebi ile imajını zedelemekten ve yasal davalardan kaynaklanan mali cezaların maliyetlerinden korumuş olur,
- Tedarikçilerinin veya ortaklarının farklılık politikalarına öncelik tanıyan kurumsal müşterilerin satışlarını kazandırır,
- Şirket imajına ve sosyal sorumluluk uygulamalarına önem veren şirketlere yatırım yapmayı tercih eden yatırımcıların takdirini kazanır,
- İnsan kaynakları yöneticisinin farklılıkları etkin şekilde yönetmesi maddi kazanca ek olarak, örgüt içerisinde saygı, sevgi, hoşgörü gibi manevi kazançlar da sağlar,
- Kaynak tasarrufu sağlar,
- Personel iş doyumunu en yüksek seviyede gerçekleştirir,
- İşe devamsızlık saatlerini azaltır,
- Personeller arasında iletişim ve motivasyonu artırır,
- Örgütsel bağlılığı oluşturur,
- Personelin mobbing eğilimini ortadan kaldırır,
- Uygun maliyetli olup bireyleri istihdama özendirir,
- Müşteri ilişkilerinin gelişmesini sağlar,
- Sürdürülebilir kalkınmayı ve iş avantajı sağlar,
- Rakiplerine karşı işletmeyi güçlü kılan rekabet avantajı sağlamaktadır.

Günümüzde örgütlerdeki farklılıklar olumsuzluk olarak algılanmamalı aksine gelişimi, farklılığı, yaratıcılık ile birlikte yeniliği, sinerjiyi oluşturan, birbirinden farklı düşünce yapılarını bir araya getiren, işletme süreçlerini bütünleştiren, kültürel farklılıklara olanak tanıyan ülke ve işletmenin imajını artıran değer olarak görülmelidir (Demirel ve Özbezek, 2016, 20).

İşletmelerdeki farklılıklar, işletmeyi birçok yönden etkileyebilmektedir. Farklılıklar etkin şekilde yönetilemezse şu sonuçlarla karşılaşılır (Hubbard, 2004, 38):

- Verimlilik düşer: Farklı çalışma gruplarının beraberinde getirdikleri farklılıklara saygı duymaları gerektiği şeklinde eğitilmezlerse, ön yargı ve basmakalıp yargıları engelleyemeyerek personel verimliliklerini düşüreceklerdir.
- Çatışmalara sebep olur: Genç personel ile yaşlı personel arasında kuşak çatışması yaşanabilir.
- İletişim boşlukları oluşur: Sözcükler, deyimler ve davranışlar kültürler arasında farklı anlamlar içerebilmektedir. Bu durum yanlış anlaşılmalara sebep olmaktadır.
- Adaletsiz işe alım ve terfi uygulamaları sonuçlarına sebep olur: Personel seçimi sırasında iş için gerekli özelliklere sahip bireyler mülakatlar sonucu ile daha doğru bir şekilde değerlendirilmektedir. Bu uygulamalar geliştirilemezse, işin niteliklerine uygun personel işe alınamayabilir.

Etkin farklılıkların yönetimi gerçekleştirilmediğinde (O'Flynn, Nicholas, Sammartino ve Lau, 2001, 6);

- İletişim sorunlarını ortaya çıkarır,
- Çalışanlar arasındaki sosyalleşmeye engel olur,
- İş doyumunda tatminsizlik oluşur,
- Çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalır,
- Performans, verimlilik ve üretkenlik azalır.

Birbirinden farklı bireyleri en iyi şekilde yönetebilmek için planlanan ve uygulanan süreçler farklılığın avantajlarını en üst seviyeye ulaştırırken, sorunlarını ve dezavantajlarını en alt seviyeye azaltacak biçimde düzenlenmiştir (Barutçugil, 2004).

Örgütler açısından farklılıkların neden yönetilmesi gerektiğini faydaları özetlemektedir. Sonuç olarak farklılıklar etkin şekilde yönetildiğinde örgütün rakiplerine fark yaratarak lider konuma gelebilmesi için katkı sağlamaktadır.

1.10.3.Farklılıkların Yönetiminin Toplumsal Faydaları

Örgütlerin büyüklükleri ne olursa olsun ait oldukları toplumun küçük bir parçasıdır. Örgütler yalnızca homojen gruplardan oluşmaz, örgütler bünyelerinde

farklı kültür, inanç, yetenekleri bir arada bulundurarak heterojen gruplardan da oluşabilir. Farklılıkların yönetiminin topluma sağladığı faydalar aşağıda özetlenmiştir (Kızıl, 2011, 59-61):

- Toplumsal hoşgörünün oluşumuna katkı sağlar; farklı etnik köken ve dini inanışa sahip bireyler gelir sağlamak için aynı örgütte çalışarak birbirlerini tanıma fırsatı yakalarlar. Aynı örgütte bulunan bireyler örgütün amaçları doğrultusunda ortak duygular beslerler. Birbirinden farklı bireyler örgütler aracılığı ile bir araya gelmektedir.
- Demokrasi ve çoğulculuk kültürünün oluşumuna katkı sağlar; farklı siyasi görüşü benimseyen bireyler örgütlerde bir arada bulunarak demokrasi kültürüne katkıda bulunmaktadır.
- Toplumsal empati kurmayı sağlar; işletmedeki personel ne kadar farklı özelliklere sahipse bireyler bu farklı özellikleri tanıma fırsatı yakalamaktadır. Bireyler kendi özelliklerinden farklı bireyleri tanıyarak kendilerini onların yerine koyabilir, onlar gibi düşünebilir ve ne hissettiklerini hissedebilir.
- Sosyal tabakalar arasında iletişim kurulur; toplulukta yaşayan her kesimden birey örgüt ortamında bir araya gelerek birçok tabakadan birey ile iletişim kurulmasını sağlamaktadır.
- Aşırılık ve uç duyguları engeller; ekonomik, sosyal ve siyasal açıdan uç noktalarda bulunan bireyler farklı düşüncedeki bireyler ile bir arada bulduklarında birbirlerine benzeme eğilimi içerisine girerler.
- Birlikte yaşama alışkanlıklarını pekiştirir; örgüt yapısında bütün çalışanlar birlikte hareket ederek birçok paylaşımlarda bulunurlar. Birlikte çalışır, yemek yer hatta uyurlar. Örgüt yapısı ile farklı bireyler bir arada yaşayabilmektedir. Bu bireyler sosyal yaşamda da bir arada bulunmaktan tedirgin olmazlar.

Farklılığı yönetmenin bir faydası da ayrımcılık, ön yargı gibi olumsuz durumların önüne geçerek toplum için görevlerini yerine getirmeleridir (Polat, 2015, 42).

Örgütler ait oldukları toplumun birer parçasıdır. Dolayısıyla örgütlerin topluma sağladığı faydalar olduğu gibi zararları da mevcuttur. Kültürel değerlerin önemini azaltabilir.

Farklılıklar yönetilemediğinde toplum açısından oluşacak olumsuzluklar ise;

- Toplumun farklılıklara karşı empati yapma yeteneği zayıf olabilir,
- Toplum farklılıklara karşı hoşgörülü, saygılı, eşit ve adil davranış gerçekleştiremeyebilir,
- Toplumda farklılıklara karşı ön yargılı düşünce hakim olabilmektedir.

Farklılıklar yönetilerek sadece örgüt amaç ve hedeflerine ulaşılmamaktadır. Farklılıklar yönetildiğinde aynı zamanda çalışanlar için istenen örgütsel ortam sağlanmış olmaktadır. Toplum açısından bireysel farklılıklara karşı empati yapma yeteneğini geliştirir, ön yargıları kırar, hoşgörü ve saygı oluşumuna katkıda bulunarak bir ortamdaki huzuru sağlama ve refah düzeyini arttırmadaki rolü anlaşılmaktadır.

1.11.TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEMELER

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası¹ incelendiğinde farklılıklar ile ilgili düzenlemelere yer verildiği görülmektedir. Ayrımcılık yasaklanmış, her bireyin eşit olduğu kanunlarda, sözleşmelerde ve yönetmeliklerde belirtilmiştir.

Anayasanın 10, 16, 24, 25,41 ve 50. maddelerinde bireylerin sahip oldukları farklılıkları ile birlikte eşit haklara sahip oldukları belirtilmiştir. Ayrımcılık yapılması yasaklanmıştır. Bireylerin farklı düşünce, görüş ve inançlarından dolayı kınanması ve suçlanması yasaklanmıştır.

Ayrıca 4857 Sayılı İş Kanununda 5. ve 30. maddelerinde de eşitliğe vurgu yapılarak bireyler arasındaki farklılıklardan dolayı ayrımcılık yapılamayacağı belirtilmiştir (İş Kanunu, 2003):

¹ Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 2018

Türkiye’de farklılıklar ile ilgili yasal ve hukuki düzenlemelere yer verilerek, uymayanların cezalandırılacağı açık bir şekilde ifade edilmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. BİLGİ PAYLAŞIMI

Bilgi, örgüt yaşamını devam ettirmek için gereksinim duyulan bir kavramdır. Örgütlerde bilginin bireyler ve gruplar aracılığı ile örgüt içerisinde ve örgütler arasında paylaşılması işletme faaliyetlerinin sürdürülmesi için gerekli bir süreçtir.

Örgütlerin piyasa değerinin artmasını sağlayan ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olan temel unsurlardan biri de bilgi ve bilgiye dayalı bütün değerlerdir (Atlı, 2014, 631). Ekonomik düzeydeki belirsizliğin, rakiplere karşı rekabetin, yatırımlar açısından oluşan riskin örgütler açısından en güvenli kaynağı bilgidir. Bilgi, geleceği öngörerek daha güvenli kararlar almayı sağlamaktadır. Bundan dolayı örgütler değişen şartları, yenilenen koşulları takip etmeli ve yeni bilgi yaratmalıdır. Yeni bilginin yaratılmasının yanı sıra bilgiyi yönetmek de en az onun kadar önemlidir. Küreselleşmenin artması, teknolojinin gelişmesi, rakiplerin çeşitlenmesi, müşteri ihtiyaçlarının değişmesi, piyasa koşullarının değişmesi bütün bu değişimlere uyum sağlamak ve başarılı bir örgüt olabilmek için düzenli bir şekilde bilginin sürekli olarak yenilenmesi gerekmektedir. Örgüt ortamında paylaşılan bilgi, çalışanların bilgi hazinesini zenginleştirerek yeni bilgi oluşumuna katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütler için bilgi paylaşımının önemi kavranmalı ve çalışanlar bilgi paylaşımı davranışını gerçekleştirmelidir. Bilgi paylaşımı davranışı, örgüt çalışanlarının örgütün işleyişine ve devamlılığına katkı sağlayacak bilgi, beceri ve deneyimlerinin iş arkadaşları ile paylaşılmasını ifade etmektedir. Bilgi paylaşımı davranışının gerçekleştirilmesi için bilgi paylaşımı kültürüne gereksinim duyulmaktadır. Bilgi paylaşımı kültürü ise örgütte bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesini sağlayacak kültürel ortamı ifade etmektedir.

Aynı kültürde yaşayan çalışanlar, örgütteki paylaşılan bilgilerden beslenerek yeni bilgi yaratılmasına katkı sağlar ve örgütün güçlenmesine yardımcı olur. Çalışanların bilgiyi paylaşarak örgüte sağladığı bu güç, rekabet avantajı sağlamada ve örgütün hedeflerine ulaşmasında bir basamak olarak kullanılmaktadır. Örgüt

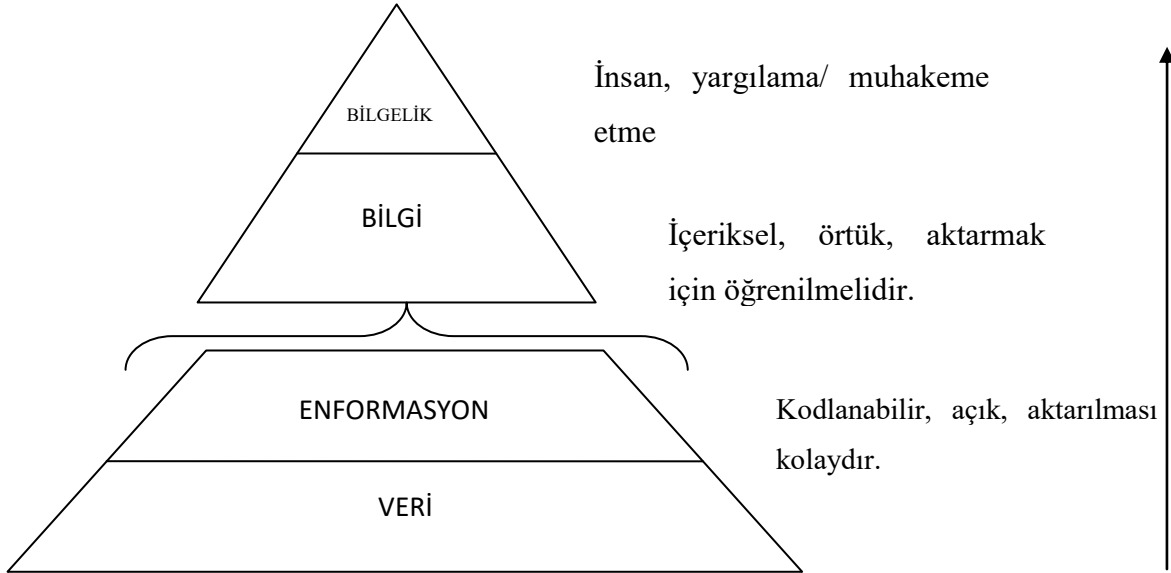
içerisinde ihtiyaç duyulan bilgi, ihtiyaç duyulan zamanda paylaşıldığında örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

Bu bölümde bilginin oluşumunu sağlayan kavramlara, bilgi çeşitlerine, bilgi paylaşımını etkileyen ve engelleyen faktörlere, bilgi paylaşımı ilkelerine ve bilgi paylaşımının sağladığı faydalara yer verilecektir.

2.1. BİLGİNİN AŞAMALARI

Bilginin oluşumu için gerekli olan veri ve enformasyon kavramlarıdır. Bilgeliğin aşamalarının oluşumundaki kavramların İngilizce karşılıkları ise sırası ile şu şekildedir; data (veri), information (enformasyon), knowledge (bilgi) ve wisdom (bilgelik) olarak ifade edilmektedir. Bilgi kavramının ortaya çıkması için öncelikle veri elde edilir, veriler biraz daha anlam kazanarak enformasyonu, enformasyon daha anlamlı hale gelerek bilginin oluşmasını sağlamaktadır. Bilgelik ise bir bilginin üzerinde düşünülerek, yorum yapılarak yeni bir bilginin elde edilmesi veya eski bilginin bugüne uyarlanması ile oluşmaktadır.

Şekil 4:Veri'den Bilgelğe Dönüşümün Aşamaları



Kaynak: Skyrme, 1999, 47.

Veriden bilgeliğe dönüşümün aşamaları, Veri < Enformasyon < Bilgi < Bilgelik şeklinde de ifade edilebilir. Bu ifade ile enformasyonun içerisinde verinin olduğu, bilginin içerisinde hem veri hem de enformasyonun olduğu, bilgeliğin içerisinde ise veri, enformasyon ve bilginin bulunduğu ifade edilir. Bilgelik tüm aşamaları kapsamaktadır. Bilgi ve bilgeliğin anlamlılık düzeyleri daha yüksektir. Yukarıdaki şekil 2’de de görüldüğü gibi bilgelik, veri ve enformasyonun anlamlı hale gelmesi ile oluşan bilginin, mantıklı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bilgi, muhakeme edilerek farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda farklı çalışanlara sahip örgütlerde farklı bakış açıları ile bilgiye olan yaklaşımlar çeşitlilik göstermektedir.

2.1.1. Veri

Veri, bilgeliğe dönüşümün ilk aşamasında yer alan kavramdır. Çoğunlukla işaretlerden, simgelerden, sayılardan oluşmakta olup, işlenmesi gereken ham enformasyondur (Haghirian, 2006, 238). Örgütler açısından veri, yapılan işlemlerin kayıt altına alınması sonucu oluşmaktadır (Ulusoy, 2015, 7). Örneğin, arabasına benzin almak için benzin istasyonuna giden kişi işlemi tamamladığında çeşitli verilerin oluşmasını sağlamaktadır. Bu veriler bireyin kaç litre benzin aldığı, benzine kaç lira ödediği sorularına yanıt verirken, neden o benzin istasyonunu tercih ettiğine cevap veremediği gibi depodaki benzin ile geri dönüşünü tamamlayabilir mi, tamamlayamaz mı sorularına da yanıt verememektedir (Davenport ve Prusak, 1998, 2). Market rafında satılmak için yer alan ürünün satılması, fiyatı, indirim oranı, satıldığı tarih, alıcısı, vergisi gibi faktörler de veri örnekleri olarak ifade edilebilir (Boztaş ve Özmızzrak, 2012, 66).

Veri, ham bilgi olduğu için anlam çıkarmaya elverişli değildir. Yani veri dağınık unsurlar gibidir, desen meydana geldiğinde bilgi kavramı oluşur (Saint-Onge, 225, 1999). Veri, anlam ifade etmeye başlayıp yorumlanıyorsa artık veri olmaktan çıkar ve enformasyon olur.

2.1.2. Enformasyon

Genel ifade ile net ve veriye kıyasla daha dar kapsamlı bir konuya dair, gözlem, deney, araştırma veya haber toplama gibi araştırılan konunun sonuçlarını içeren, derleme aşamasından edinilen ve anlaşılacak şekilde iletilebilen verilerden yararlanılarak ulaşılan bilgi parçacıklarıdır (Kaygısız, 2013, 40). Enformasyon bir konu veya olay hakkında bireylerin ön fikir sahibi olmasını sağlar ve amaca yöneliktir (Durna ve Demirel, 2008, 134). Enformasyon, verinin anlam kazanmış hali olarak, kişide konu ile ilgili düşünce oluşturup, bilgeliğe dönüşümde bilgiye bir basamak daha yaklaştırmaktadır. Enformasyonun bilgiye dönüşmesi için öncelikle göndericiden alıcıya iletilmesi gerekmektedir. Enformasyon, bir gönderici ve bir alıcının var olması ile yazılı, sözlü ve görsel olarak iletilebilir (Barutçugil, 2002, 57). Enformasyon çeşitli şekillerde göndericiden alıcıya iletilmektedir.

2.1.3. Bilgi

Bilgi veri de değildir enformasyon da değildir, her ikisi ile ilişkili olup (Davenport ve Prusak, 1998, 1) anlam bakımından zengin bir kavramdır. Bilgi, verilerden elde edilen enformasyonun yani bilgi parçacıklarının anlam ifade edecek şekilde birleştirilerek gereksinim duyulduğunda kullanılabilir hale getirilmesi ile elde edilen anlam kazanmış enformasyon biçimi şeklinde ifade edilebilir (Kaygısız, 2013, 42).

Bilgi kavramı, veri ve enformasyondan çok farklıdır. Veri ve enformasyon olduğu gibi kabul edilebilir fakat bilgi içerdiği anlam düzeyi ile ele alındığı için farklılaşmaktadır (Durna ve Demirel, 2008, 137). Birey çevresinden elde ettiği veri ve enformasyonu yorumlayarak bilgiye dönüştürmektedir. Bireyin veri ve enformasyonu yorumlama şekli sahip olduğu tecrübe ve bilgi düzeyine göre farklılık göstermektedir (Turgut, 2013, 24-25). Dolayısı ile farklılıkları bünyesinde bulunduran işletmeler farklı tecrübe, farklı eğitim düzeyi gibi çok çeşitli konularda farklılaştığı için bu durum farkına varılmalı ve avantaj olarak değerlendirilmelidir. Bilgi, işletmeler için çok önemli bir değere sahip olarak çeşitli kazanımlar sağlamaktadır. Bilgi, işletmeler için yenilik, yaratıcılık, başarı, kazanç, rekabet gibi faktörlerin artış göstermesine olanak tanıyarak işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmesine yardımcı olmaktadır.

Veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik aşağıda örneklendirilmiştir:

Veri: Suyun sıcaklığı 100°C,

Enformasyon: 100°C'deki su kaynar,

Bilgi: Su kaynarsa, sudaki mikroplar ölür.

Bilgelik: Mikroplar öldüğü için su tüketildiğinde birey hasta olmayacaktır.

Bu bağlamda ham bilgi işlendiğinde anlamlılık düzeyi artar. Veriden bilgeliğe doğru gidildiğinde anlam düzeyi derinleşir. Bilgi, çeşitli şekillerde yorumlanarak bilgeliğe dönüştürülür. Bireyin tecrübe ve muhakeme etme yeteneğine göre yeni bilgiler elde edilir.

2.1.4. Bilgelik

Veriden bilgeliğe dönüşümün son aşamasında yer alan kavram ise bilgeliktir. Bilgelik; bilgi, tecrübe ve analitik fikirlerden yararlanarak yeni bir bilginin oluşturulması ya da önceden oluşturulan bilginin değişen koşullar doğrultusunda tekrar uyarlanabilmesi yeteneğini ifade etmektedir (Boztaş ve Özmızrak, 2012, 67). Yaşam boyunca çeşitli şekillerde edinilen bilgi hayatın geri kalan kısmında rehber niteliğinde yol gösterici olarak kullanılmaktadır (İbicioğlu ve Doğan, 2006, 5). Bu durumdan dolayı bilgi, bireyler tarafından tanımlanmalı, yorumlanmalı ve içselleştirilmelidir (Myers, 1996, 2).

Örgütlerde bilgelik kullanımı, örgütsel kararları alırken gerçekleştirilmektedir (Sağsan, 2007, 250). Örgütsel bilgelik, örgütün gelecekte karşılaşacağı durumları bugünden öngörerek en yüksek faydayı sağlayacak şekilde kararlar alma fırsatı sunan işletme kabiliyetidir (Ortakarpuz, 2017, 31). Bu doğrultuda örgüt çalışanlarının her biri farklı tecrübe ve bilgiye sahiptir. Dolayısı ile çalışanlar arasında gruplar oluşturularak bireylerin muhakeme etmesine olanak sağlayarak daha hızlı ve etkin kararlar alınabilir.

Veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik kavramları arasındaki farklar Tablo 3'te açıklanmıştır.

Tablo 3: Veri, Enformasyon, Bilgi ve Bilgelik Kavramları Arasındaki Farklar

VERİ	ENFORMASYON	BİLGİ	BİLGELİK
Yorumlanmamış sembollerini ifade eder.	Verinin işlenmiş biçimidir.	Kullanılabilir enformasyondur.	Bilginin derin görüşlülük ve muhakeme edilmiş halidir.
Basit gözlemler olup, mevcut durumu gösterir.	Gerçekleri basitçe sunar.	Tahminlerde bulunmamıza, sebep-sonuç ilişkisi kurmamıza olanak sağlar.	Optimum faydayı sağlayacak şekilde karar almayı sağlar.
Yapılandırılabilir veya kodlanabilir.	Yapılandırılmış, basit, açık ve nettir.	Kısmen yapılandırılmış ve karışıktır.	Tecrübe ve düşünceye gereksinim duyulduğu için kişiseldir ve yapılandırılmaz.
Nicel ve nitel olarak anlatılabilir.	Yazılı olarak kolay bir biçimde anlatılabilir.	Kelimelerle açıklamalar ve anlatılması kolay değildir.	Kelimeler ile ifade edilmesi kolay değildir.
Yapılan işlemlerin belirli biçimde tutulmuş kayıtlarıdır.	Hesaplanarak elde edilir. Doğruluğu verilerin bütünleştirilmesi ve hesaplanması ile mümkündür.	Bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, tecrübe tabanlı anlayışlarda, bireylerin durumları, sorunları, çözümleri kıyaslama yeteneklerinde bulunur.	Tecrübe ve düşünce aracılığı ile kazanılan kişisel yetenektir.
Sahibi yoktur.	Sahibi yoktur.	Sahibi vardır, sahipliğe dayanır.	Sahibi vardır, öznedir
Birçok teknoloji sistemlerinde depolanabilir.	Bilgi sistemlerince ele alınır.	Bıçimsel olmayan mevzulara gereksinim duyar.	Bireylerin tecrübe ve bilgilerine gereksinim duyar. Bireylerin hafızalarında depolanır.
Bir sorunun çözümünü için tek başına çözüm olamaz.	Genel bir durumdan anlam çıkarmada anahtar bir kaynaktır.	Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlama vs. ana kaynak akıldır.	Karar alma, planlama, değerlendirme, analiz, iş uygulama ve süreçlerinde, ana kaynak, akıl

Araştırma sonucu kitaplar ve belgeler ile şekillenir.	Verilerin değerlendirilmesi sonucu oluşur. Veritabanlarında, kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Kolektif akıllarda paylaşılır ve tecrübe ile gelişir.	yürütmedir. Bilgi ve tecrübenin yorumlanması sonucu oluşur. Tecrübe ve düşünce boyutuyla şekillenir.
Ayrıştırılabilir veya işlenebilir.	Tekrar tekrar kullanılabilirler. Birbirlerine girebilir.	Genel olarak tecrübe yolu ile bireylerin akıllarında oluşur.	Bilgi ve tecrübenin muhakeme yapılması ile oluşur.

Kaynak: Stenmark, 2002, 2; Tiwana, 2001, 37; Aktaran: Durna ve Demirel, 2008, 137. Ortakarpuz, 2017, 28-30.

2.2. BİLGİ ÇEŞİTLERİ

Örgütler için diğer bilgi türleri de önemlidir. Bu çalışmada bilginin kaynağına göre türü olan en temel sınıflandırma ile açık bilgi ve örtük bilgi türlerine yer verilecektir.

2.2.1. Açık Bilgi

Anlaşılır bir şekilde ifade edilen bilgidir. Bilgi vermek için kullanılan kelimeler, kitaplar, dergiler, raporlar, derlenen veriler açık bilgi için örnek olarak gösterilebilir (Saint-Onge, 1999, 224). Açık bilgi; daha kolay kopyalanır, paylaşılır ve dağıtılır (Skyrme, 1999, 49). Açık bilgi, örgüt bünyesindeki çalışanlar tarafından net bir şekilde anlaşılacağı için bireyden bireye ya da birimden birime aktarımı basit bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Durna ve Demirel, 2008, 143). Açık bilgi paylaşımı, örtük bilgi paylaşımına göre daha kolay bir şekilde gerçekleşir.

Bilgi üretme hızı ile bilginin değeri arasında ters orantılı ilişki söz konusudur. Açık bilginin aktarımı ve taklit edilmesi kolay olduğu için bilginin değeri azalır. Dolayısıyla Bilginin değerini kaybetmemesi için sürekli olarak yenilenmesi gerekmektedir (Skyrme, 1999, 49).

2.2.2. Örtük Bilgi

Örtük bilgi, kişilerin tecrübelerine bağlı olan inanç, bakış açısı ve değerler gibi soyut kavramları içeren kişisel bilgileri ifade etmektedir (Groff ve Jones, 2003, 3). Örtük bilgi öznel olduğu için, kural veya formül olarak kişiden kişiye aktarımı güçtür (Nonaka, 1998, 34). Bu durum örtük bilginin eksikliğini değil, gücünü, derinliğini ifade eder ve bunun yanı sıra tüm bireyler örtük bilginin zenginliğine sahiptir (İbicioğlu ve Doğan, 2006, 19). Bazı zamanlarda, bilinen bir kavramın bireye aktarımı için uygun karşılığı olan kelime ya da cümle o an ifade edilemeyebilir. Bilinen her bilgi kelimeler ile ifade edilemeyebilir. Felsefeci Michael Polanyi bu durumu “Anlatabileceklerimizden daha fazlasını bilebiliriz” cümlesi ile örtük bilginin ifade edilmesindeki güçlüğü vurgulamaktadır. Örtük bilginin bir bölümü belirlenmesi ve anlatılması güç olan “know-how” olarak adlandırılan kavramdaki yetenek ve becerilerden meydana gelmektedir. El ustalığı isteyen işlerde usta yılların verdiği tecrübe ile girdiden çıktıya kadar tüm süreçleri iyi bir şekilde bildiği halde teknik kurallar ve ilkeler olarak açıklayamayabilir (Nonaka, 1998,35). Bu bağlamda örtük bilginin en önemli özelliğinden birisi bilginin örgüt içerisinde kalmasını sağlayarak rakiplerine karşı avantaj elde etmektir. Açık bilgiye erişim bütün örgütler tarafından gerçekleştirilirken, örtük bilgi örgütün içerisinde kalarak rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Zack, 1999).

Örtük bilgi, örgütteki çalışanların eğitimlerle yaratıcılık yeteneklerinin gelişmesini sağlayarak etkili ve daha az maliyetli yeniliğin oluşmasına da katkı sağlayabilir (Çavusgil ve Calantone, 2003, 15). Örtük bilginin zenginliği, bireylerin yaratıcı yönünün ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Örtük bilgi örgüt açısından çok değerli olup örtük bilgiye sahip bireylerin bilgilerinden örgütteki varlıkları devam ettiği sürece yararlanılmaktadır.

Örgütteki çalışanların örtük bilgilerine, onlar örgütte olmadığında da gereksinim duyulabilir. Yöneticiler, personelin tecrübeye dayalı bilgilerini öğrenerek örgütsel bilgiye dönüşmesini sağlar (Jones ve Leonard, 2009, 27) ve personel örgütte bulunmadığında da bilgidan yararlanılabilir. Örgütsel bilgi, şu anda ya da geçmişte çalışmış personelden elde edilen, örgütte mevcut olan ve örgüte ait olan bilgi toplulukları şeklinde tanımlanır (Jones ve Leonard, 2009, 29).

Örtük bilgi ve açık bilginin ayırt edici özelliklerine Tablo 4’te yer verilmiştir.

Tablo 4:Örtük Bilgi ile Açık Bilginin Karşılaştırılması

ÖRTÜK BİLGİ	AÇIK BİLGİ
Kodlanarak ifade edilemez.	Kodlanarak ifade edilir.
Özneldir.	Nesneldir.
Kişiseldir	Kişisel değildir.
Konuya özeldir.	Bağlam bağımsızdır.
Paylaşımı zordur.	Paylaşımı kolaydır.

Kaynak: Hislop, 2005, 19.

İki bilgi çeşidi kavramı karşılaştırıldığında;

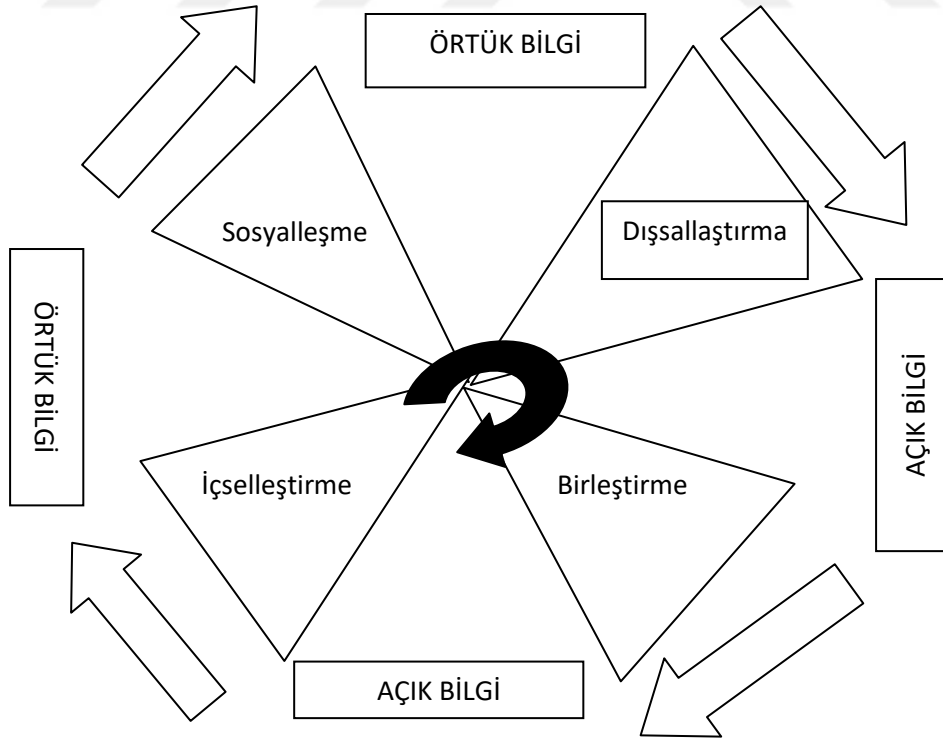
- Örtük bilginin öznel, kişisel ve konuya özel olması: Bireyin mesleğine/ zanaatına dair deneyim ve bilgi birikiminin sonucu olarak ortaya çıktığını, herkes tarafından bilinemeyeceğini ifade etmektedir.
- Açık bilginin nesnel olması, kişisel olmaması ve bağlamın bağımsız olması: Herkes tarafından bilinebilir ve doğruluğunun kişiden kişiye değişmediğini, bilginin farklı konularda da kullanılabileceğini açıklamaktadır.
- Örtük bilginin kodlanamaması: Bireysel, öznel ve konuya özgü olmasının yanı sıra ifade edilmesindeki güçlükten de kaynaklandığını belirtmektedir.
- Açık bilginin nesnel olması, kişisel olmaması: Kodlanarak ifade edilmesini kolaylaştırdığını açıklamaktadır.
- Bireyin zihnindeki her bilginin yazılı veya sözlü olarak aktarılmaması: Örtük bilginin paylaşımını zorlaştırdığını ifade etmektedir.
- Açık bilginin sözlü ya da yazılı olarak aktarılması: Açık bilginin paylaşımını kolaylaştırdığını belirtmektedir.
- Bilgi paylaşımının kolay ya da zor olması: örgüte avantaj sağlarken dezavantaj da oluşturmaktadır. Açık bilginin paylaşımının kolay olması bilgiye erişimin kısa bir zaman alması örgütteki işlerin zaman kaybına uğramadan gerçekleştirilmesi için avantaj sağlarken, istenildiğinde herkes tarafından ulaşılan bilginin değerinin kısa sürede azalması dezavantaj oluşturmaktadır.

- Örtük bilginin paylaşılmasının zor olması: Herkes tarafından bilgiye erişimi sağlayamadığı için örgüt için avantaj sağlarken, çalışanın örgütte bulunmaması halinde o bilgiye ihtiyaç duyulduğunda ise dezavantaj oluşturduğu şeklinde açıklanmaktadır.

Bilgi döngüsü açık ve örtük bilginin karşılıklı etkileşimleri sonucu oluşarak bireyin sahip olduğu bilgiyi örgüt ortamında paylaşması ile örgütsel bilgiye dönüştürülmesini sağlamaktadır. Örgüt faaliyetlerinin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi için bilgi döngüsünün aşamaları örgüt ortamında benimsenmelidir.

Açık ve örtük bilgi karşı tarafa aktarılırken aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi dört döngünün oluşumunu sağlamaktadır. Bilginin bir kişiye aktarımı sırasında, iki bilgi türü arasında dönüşüm gerçekleşmektedir. Nonaka ve Takeuchi'e (1995) göre bilgi döngüsünün; sosyalleşme, dışsallaştırma, birleştirme, içselleştirme olmak üzere dört adımı bulunmaktadır.

Şekil 5: Bilgi Döngüsü



Kaynak: Nonaka ve Takeuchi, 1995, 71.

- 1- *Sosyalleşme*: Örtük bilgiden örtük bilgiye dönüşümü ifade eder. Bireyler tarafından etkileşim sonucu tecrübe, gözlem ve taklit edilme ile gerçekleşir. İşletmelerin başarıya ulaşması için usta-çırak ilişkisi örtük bilgiden örtük bilgiye dönüşüm için güzel bir örnektir (Barutçugil, 2002, 64).
- 2- *Dışsallaştırma*: Örtük bilgiden açık bilgiye dönüşüm şeklinde gerçekleşir. Zihinde yer alan örtük bilginin çeşitli şekillerde (yazı veya konuşma ile) ifade edilerek açığa çıkmasını sağlamaktır. Tecrübe, gözlem ve okuyarak öğrenilen bilgilerin bir başkasına aktarımı ile gerçekleşir. Tecrübelerle dayalı oluşturulan bir kitap örtük bilgiyi somut bir metine dönüştürdüğü için dışsallaştırma gerçekleşecektir (Barutçugil,2002,63).
- 3- *Birleştirme*: Açık bilgiden açık bilgiye dönüşüm şeklindedir. Yazılı bir bilgiye tekrar ekleme, ilave, çıkarımlar yaparak yeni bir somut bilginin oluşumudur (Odabaş, 2003, 364). Tartışma ve beyin fırtınası sırasında da açık bilgiden açık bilgiye dönüşüm gerçekleşmektedir. Birleştirme ile farklı dallardaki bilgiler arasında bağıntı kurularak yeni bilgilere ulaşılabilmektedir.
- 4- *İçselleştirme*: Açık bilgiden örtük bilgiye dönüşümün gerçekleşmesidir. Açık bilgi paylaşıldıkça, bireyler bu bilgileri içselleştirip özümseyerek örtük bilgilerini genişletir, zenginleştirir ve biriktirerek tekrardan şekil almasını sağlar. Kayıtlı olan bilgilerin gözlem yolu ile alınması ya da bilgilerden edinilen tecrübelerin sonraki kuşaklara sistematik bir şekilde değil de dağınık olarak aktarılmasıdır (Odabaş, 2003, 364).

Bilgi döngüsünün çalışanlar açısından oluşturduğu etkileşim ve iletişim farklı örgüt çalışanlarının birbirlerini tanımalarına, paylaşımlarda bulunmalarını sağlamaktadır. Bireylerin sahip oldukları bilgi birikimlerinin etkileşimi ile çalışanlara yeni bilgiler öğrenme fırsatı da sağlanmaktadır. Ayrıca bilgi döngüsü yeni bilgilerin yaratılmasına katkı sağlayarak, çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişimi arttıracığından dolayı örgüt ortamında sağlanan olumlu ilişkiler çalışanların motivasyonuna ve performansına olumlu etki etmektedir.

Açık ve örtük bilgi, birbirleri arasında dönüşüm gerçekleştiren iki temel bilgi türüdür. Tablo 5'te örgütlerde açık ve örtük bilginin kullanım alanları ve çeşitli kavramlar ile farklılıklarına değinilmiştir.

Tablo 5: Açık ve Örtük Bilginin Örgütlerde Kullanımları

Açık bilgi, elektronik ya da yazılı ortamlarda genel olarak iş süreçlerini içeren, teknik ya da akademik bilgi şeklinde ifade edilir.	Örtük bilgi, kişisel tecrübe ile elde edilen, uygulamaya dayalı, pratik bilgi türüdür.
İş süreçleri, organize edilmiş görevler, proaktif bir ortamda kodlanmış bilginin sürekli olarak yenilenerek kullanıldığı; doğrusal, rutin olarak devam eden iş sürecidir.	İş uygulaması, doğaçlama ve kendiliğinden gelişen; değişen ve tahmin edilemeyen bir ortamda bireysel deneyime önem veren ve bilgi oluşturan iş uygulamasına sahiptir.
Öğrenme, uzmanlık gerektiren alanlar için iş başında deneme yanılma yöntemi ile öğrenilmektedir. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılmalıdır.	Öğrenme, işi kavrama ve bilgi paylaşımını arttırabilmek için güven ve kolaylık sağlayan amir, ekip, lider aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.
Öğretme, örgütün amaç ve gereksinimlerine uygun şekilde belirlenen eğitimler dış kaynak kullanımı ile dışarıdan alınarak da gerçekleştirilebilir.	Öğretme, bire bir, mentorluk, staj, koç, iş başında eğitim ile gerçekleştirilir. Beyin fırtınası yöntemi de tercih edilebilir.
Düşünme biçimi, gerçek, mantıksal, herkes için ortak noktada buluşulan düşünmeyi ifade eder.	Düşünme biçimi, yaratıcı, esnek, daha önce bilinmeyen, farklı düşüncelere öncülük eden içgörü geliştiren düşünüş biçimine sahiptir.
Bilgiyi paylaşma, bilgiyi kodlamak, depolamak, yeniden kullanılabilir hale getirip elektronik görüşme ortamlarında (e-posta gibi) gerçekleştirilir.	Bilgiyi paylaşma, özgecil davranış ile gerçekleştirilir. Yüz yüze iletişim, ağlar, video konferans, sohbet, hikaye anlatımı ile yapılır.
Ödüllendirme, genel olarak ulaşılacak istenen amaçlar ile eş değer doğrultuda motivasyon ile gerçekleştirilir.	Ödüllendirme, çalışanlarla sıkı ilişkiler kurarak, işletmenin vizyonu ile çalışanları motive ederek lider aracılığı ile ilham verilerek gerçekleştirilir.
İlişki, yöneticiden astlara ya da takım liderlerinden üyelerine doğru yani üst kademedan alt kademeye şeklindedir.	İlişki, bilginin kendiliğinden yani doğal olarak açıklığa dayalı yakın arkadaş şeklindedir.
Teknoloji, kullanılabilirlik ve maliyet	Teknoloji, kişilerarası bilgi alışverişini

unsuru baz alınarak mevcut bilgiler ile kolaylaştırmak için bilgi teknolojilerine hiyerarşik tabanlı veriyi geliştirmek için yatırımında bulunmaktadır. bilgi teknolojilerine büyük miktarda harcama yaparlar.

Değerlendirme, yaratıcılık ve bilgi paylaşılması ile değil, somut iş başarısı değerlendirilmektedir Değerlendirme, örnek olarak açıklanmış başarıya dayalı kendiliğinden ve sürekli olarak devam eden değerlendirme söz konusudur.

Kaynak: Smith, 2001, 314

Tablo genel olarak ele alındığında açık bilgi kolay ifade edilebilir ve erişilebilir, mantıksal, somut olarak belgelenebilir iken örtük bilgi tecrübe gerektirir, karmaşıktır, soyuttur yani belgelendirilmemiş bilgidir. Açık bilgi paylaşımı, bilgi iletişim teknolojileri ile sağlanırken örtük bilgi paylaşımında özellikle örgüt kültürünün çalışanlar arasındaki iletişim ve sosyalleşme sonucu gerçekleştirdiği sohbet ortamlarında gerçekleşmektedir. Bireyin sohbet ortamında bulunması ya da bir grup ortamına katılması kendisinin sahip olduğu mevcut bilgiden, daha fazla bilgi birikimine sahip olma fırsatı sağlamaktadır. Bireyler arasında etkileşim gerçekleşerek yeni bilginin oluşumu ile bireylerin bilgi hazinesinin gelişmesi sağlanır. Bu durumda “birleştirme” ve “sosyalleşme” kavramlarının önemi büyüktür (Barutçugil, 2002, 82). Örgütler, amaç ve hedeflerine ulaşmak için bilgi döngüsünden yararlanarak iş süreçlerini etkin şekilde gerçekleştirebilir.

Örgütlerin temel bilgi kaynağı türü olan açık ve örtük bilgiye gereksinim vardır. Bu bilgi türleri örgüt faaliyetleri için bir arada birleştirilerek kullanıldığında en yüksek faydanın sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

2.3. BİLGİ PAYLAŞIMI

Bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi sürecinin bir aşaması olup örgütler için büyük öneme sahiptir. Bünyesinde birbirinden farklı tecrübeye, bilgiye, görüşe, fikre sahip çalışanlar örgütte bir arada bulunarak sahip oldukları bilgileri paylaştıkları sürece örgüte katkı sağlamaktadır. Örgütteki işlerin etkin, verimli, aksamadan gerçekleştirilmesi için çalışanlar bilgilerini, tecrübelerini paylaşmaktan kaçınmadıkları sürece bilgi paylaşımının gücü ortaya çıkmaktadır. Bilgi paylaşımı örgüt faaliyetlerinin sürdürülmesi, örgütte oluşan sorunların çözüme kavuşması,

çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesini sağlamaktadır. Ayrıca bilgi paylaşımı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını yerine getirmeleri için de katkıda bulunmaktadır.

“Paylaşma” kavramının özünde gönüllü olarak paylaşmayı istemek vardır. Bir başka ifadeyle paylaşan taraf yemeğini, parasını, oyuncasını ya da bilgisini paylaşmayı gönüllü olarak yapması esastır. Örgütler açısından bilgi paylaşımı gerekli olan bir işlev olarak düşünülse de birey istediği sürece bu fonksiyonu gerçekleştirir.

Bilgi paylaşımı, bir bireyin sahip olduğu bilginin, diğer bireyler tarafından anlaşılmasını, kavranmasını ve yararlanmasını sağlayacak biçime dönüştürülmesini ifade etmektedir (Ipe, 2003, 341).

Bilgi paylaşımı iki ya da daha fazla birey arasında bilerek ve isteyerek gerçekleştirilen bir süreçtir (Kutunis ve Mercan, 2015, 148).

Bilgi paylaşımı, örgütteki bütün çalışanlar için bilgiyi kullanılabilir hale getirilmesini ifade eder (Turgut, 2013, 31).

Bilgi paylaşımı, P. Senge'nin 1990 yılında yayınlanan “Beşinci Disiplin (The Fifth Discipline)” adlı kitabında literatüre kazandırmış olduğu “Öğrenen Örgüt” kavramı ile daha büyük anlam kazanmıştır (Senge, 2017, 22). Bilgi paylaşımı, etkin bilgi yönetiminin gerçekleşmesi için önemli aşamalardan biri olup, araştırmacılar tarafından süreç geliştirmenin gerçek öğrenmeye dönüşmesi için sürekli iyileştirme tekniğinin özü olarak bilgi paylaşımının önemi vurgulanmaktadır (Shanab, Haddad ve Knight, 2014, 38).

Bilgi paylaşımına yakın kavram olarak ifade edilen bilgi transferi arasında belirgin fark vardır. Bilgi paylaşımında bilginin ulaşması gereken bir hedef vardır, bilgi transferi ise bilginin dağıtımını sağlar ve bir hedefe ulaşıp ulaşmadığı ile ilgilenmez (Yeniçeri ve Demirel, 2007, 222).

Çalışanlar bildikleri bilgi ile güce sahip olduklarını düşünerek bilgiyi paylaşmaktan kaçınabilir. Örgüt çalışanlarının bu düşüncesinin önüne geçmek için gerekli motivasyon sağlanarak örgütte bilgi paylaşımı desteklenebilir (Tuan, 2016,

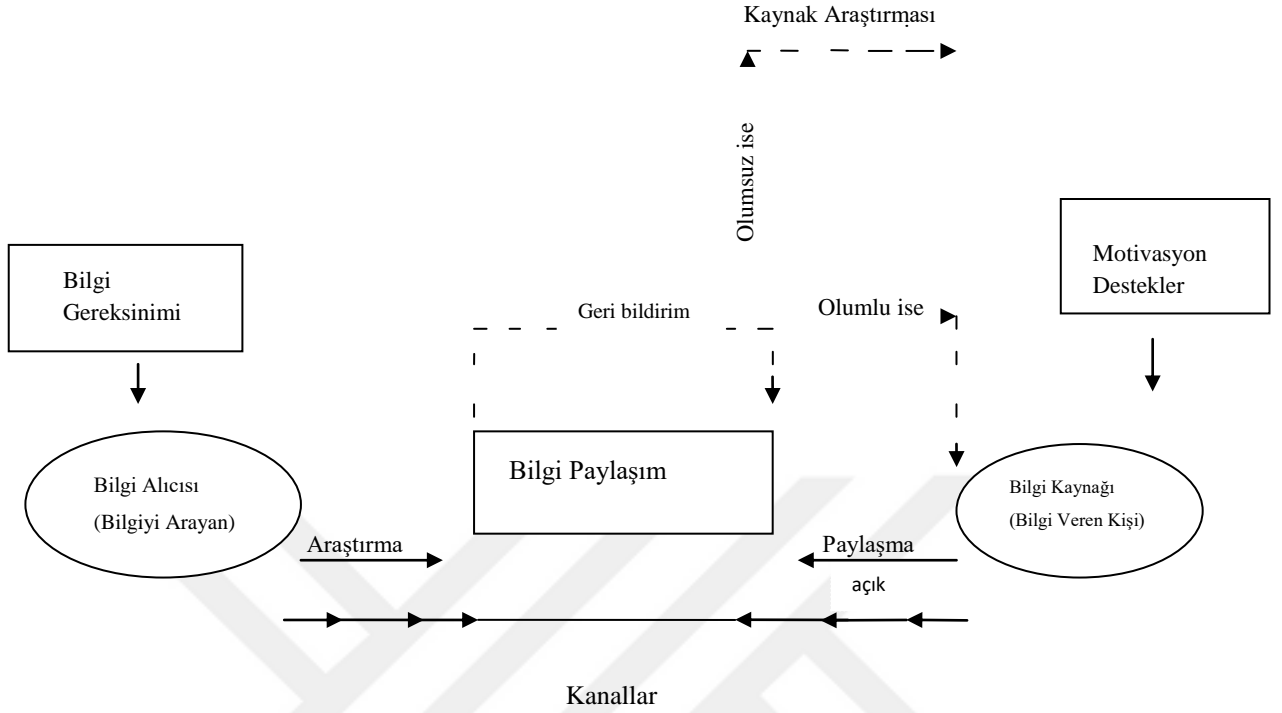
361). Geçmişteki “bilgi güçtür” felsefesi, günümüzde “bilgi paylaşımı güçtür” şeklinde değişime uğramıştır. Dolayısıyla artık bireyler bilgi paylaşımını gerçekleştirirken bireysel yarar sağladığının da farkına varmalıdır. İnsanlar bildiklerini paylaştıkları sürece yapacakları işlerin kolaylaştığını fark ederek bireysel gelişim ve kariyer gelişimlerine katkı sağlayarak, iş tamamlandıktan sonra teşvik amaçlı çeşitli ödüllendirmeler ile bilgi paylaşımını tamamlamaktadır (Gurteen, 1993, 3). Örgüt personeli ve üst yönetimin bilgi paylaşımını gerçekleştirmesi ve desteklemesi için itibar kazandırma ve ödüllendirme sistemlerine gereksinim duyulmaktadır (Uzun ve Durna, 2008, 38).

2.4. BİLGİ PAYLAŞIMI SÜRECİ

Bilgi paylaşımı, bireysel ve örgütsel öğrenmeye katkı sağlayan süreci ifade eder (Ipe, 2003, 342). Bilgi paylaşımı süreci, örgüt personelinin iş ile ilgili deneyimlerini, uzmanlıklarını, bilgilerini meslektaşları ile paylaşma sürecini ifade etmektedir (Lin, 2007, 317). Bu süreci gerçekleştiren bilgi alıcısı ve bilgi kaynağı bulunmaktadır. İş ile ilgili tecrübelerini anlatan yani paylaşımında bulunan kişi bilgi kaynağını, tecrübeleri dinleyerek bilgi elde eden ise bilgi alıcısını ifade etmektedir.

Bilgi paylaşımı süreci Şekil 8’de oluşturulan şema ile aşağıda sunulmuştur. Bilgi paylaşımı süreci, bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin var olmadığı bir ortam düşünülerek bilgiye duyulan ihtiyaç ile birlikte bilgi alıcısının bilgi kaynaklarını araştırması ile gerçekleşmektedir. Bilgi kaynağının motivasyon sağlayan ve destekleyen faktörleri bilgi paylaşımının birinci aşaması olarak ifade edilir. Alıcı ya da bilgi arayan birey bilgi kaynağı yani bilgi veren bireyin uygun kanallar ile iletişime geçmesi bilgi paylaşımı sürecinin başladığını göstermektedir. Bilgi alıcısının ihtiyacı olan bilgiye ulaşıp ulaşamadığı geribildirim kontrolleri ile gerçekleştirilir. Erişilen bilgi, ihtiyaç duyulan bilgi ile örtüşmüyorsa alıcı ve kaynak tekrardan iletişime geçmeli ve bilgideki eksikliği, yanlışlığı gidermeye çalışarak ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmayı amaçlar yine ulaşamaz ise farklı kaynaklardan ulaşmaya çalışır. Ulaşılan bilgi ihtiyaç olan bilgiyi karşılıyorsa ödüllendirme ile kaynağa pozitif karşılık verilir (Şahin, 2009, 75).

Şekil 6: Bilgi Paylaşımı Süreci



Kaynak: Şahin, 2009, 75.

Genel ifade ile bilgi paylaşımı süreci için bilgiye gereksinim duyan bir alıcı ve bilgiye sahip olan bilgi kaynağının olması gerekmektedir. Bilgi kaynağı, örgüt tarafından motivasyon ve destekler ile bilgi paylaşımına teşvik edilmektedir.

2.5. BİLGİ PAYLAŞIMININ TEMEL İLKELERİ

Etkin bir bilgi paylaşımı kültürü oluşturabilmek için Poulfelt ve Petersen (2002) tarafından oluşturulan altı maddenin bilgi paylaşımı stratejisi olarak dikkate alınması gereklidir. Bu maddelere aşağıda yer verilmiştir:

1- *Bilgiyi depolama*: Bilginin kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Meslek ile ilgili bilgilerin yanında problem çözme bilgilerini depolamak doğru bir strateji değildir. Bilgi paylaşımı bir iletişim sürecidir. İletişimi gerçekleştirmek için gerekli olan en önemli unsur en az bir bilgi alıcısı ve bir bilgi kaynağının bulunması gerekmektedir. Bilgi kaynağı her bildiğini aktaramayabilir çünkü bazen her bilinen tam olarak yazıya dökülemeyebilir. Bilgi kaynağı her bildiğini aktarsa bile alıcı kısmında gürültü olabilir veya bilgi kaynağının aktardıklarını zihinsel modellerden

dolayı farklı yorumlayabilir. Dolayısıyla bireylerin bilgiyi anlama ve kavrama biçimi farklılık gösterebilir (Poulfelt ve Petersen, 2002).

2-Bilgi dağıtımı: Bilginin kullanımının yaygınlaştırılması üzerinde durmaktadır. İşletme personelleri arasında yaygınlaştırılan bilgi doğru zamanda alıcıya ulaşmalıdır. Bilgi paylaşımı kültürü olarak işletme personelleri bilginin dağıtımını konusunda gereken hassasiyeti göstermelidir. Bilginin dağıtımını sağlamak artık kısa sürede yüzlerce, milyonlarca kişiye erişmek bilişim teknolojileri sayesinde mümkündür. Elektronik ortamlarla, dergilerle, gazetelerle, kitaplarla, maillerle, mesajlarla çok çeşitli şekilde bilgi yayılabilmektedir. İşletmelerde kurumsal haber siteleri de bilgiyi yaygınlaştırmanın bir yöntemidir. Böylece maliyet azalırken zaman olarak da kısa sürede alıcıya ulaşmaktadır (Paulfalt ve Petersan, 2002).

3-Bilgiyi açığa çıkarma: Bilginin görünür olduğunu ifade etmektedir. Bilgi panolarla, resimlerle, ürün sergileme ile işletmedeki bilgiyi yansıtan sembollerin bulunması ile bilgi akışı sağlanmış olur (Paulfelt ve Petersan, 2002).

4-Bilgi aktarımı: İşletmelerin büyüklüğü, küresel boyuta ulaşması, bilgi transferini gerçekleştirecek araçların var oluşu, bilginin rekabet etme aracı olarak kullanımının farkına varılması, firma içinde bilgi transferinin önemini kavramaya neden olmuştur (Teece, 2001, 127).

5-Bilgi Dönüşümü: Bilginin dönüşümü, yer ve zamana bağlı olarak iletişim ile gerçekleşmektedir. En etkin bilgi paylaşımı meslektaşlar arasında bir sorun çözme ya da konu hakkında konuşurken meydana gelmektedir. Personel bölgede bulunan başarılı, tecrübeli meslektaşlarından yeni bilgiler öğrenerek işletmeye katkı sağlayacaktır. Ulusal ve büyük işletmeler için bu durum zorlaşsa bile gelişen teknoloji ile mümkün olacaktır. Bir örnek ile açıklarsak, Shell işletmesi personeline gereksinim duyduğunda yararlanabileceği bir platform sunmuş amaca yönelik ve verimli biçimde tartışmalarına olanak tanıyarak bilgi alışverişinin, bilgi paylaşımı için önemli bir madde olduğunu göstermektedir (Paulfelt ve Petersan, 2002).

6-Bilgi işbirliği: Bilgi bir kişiye ya da gruba aktarılırken iletişim kanalları vasıtası ile gerçekleştirilerek işbirliği yardımıyla örgütsel bilginin oluşumunu

sağlamaktadır (Sağsan, 2015, 254). Bilginin neredeyse tek kaynak konumunda olduğu durumlarda bilgiye erişim ve yön gösterme açısından işbirliği ve paylaşımın meydana gelmesi büyük önem arz etmektedir (İbicioğlu ve Doğan, 2006,91).

Bilgi paylaşımı kültürü, bilginin depolanmasından ziyade paylaşılmasını vurgulamaktadır. Örgüt içerisinde oluşan bir sorunu çözmek için bilgi paylaşılmalı hatta bilgi transferi gerçekleştirilerek bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla en kısa sürede problem çözülmelidir. Gerekirse takım ya da grup çalışmaları ile yeni bir bilgi oluşturulmalıdır. Bilgi paylaşımı kültürü, örgüt içerisinde çalışanlar arasında etkileşim ve iletişim sağlayarak problemlerin en kısa sürede çözülmesini, örgüt faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Barutçugil bilgi paylaşımının temel ilkelerini şu şekilde sıralamıştır (Barutçugil, 2002, 117-118):

- Güven kavramı, personelin etkin bir şekilde çalışmasının ön koşuludur,
- Örgüt, güven veren, bilgi paylaşımını destekleyen örgüt kültürünü ve örgüt ortamını oluşturmaktadır,
- İletişim teknolojilerinin gelişimini takip etmeli ve en faydalı olacak şekilde yararlanılmalıdır,
- En etkin iletişim stratejisi geliştirilmeli, benimsenmeli ve uygulanmalıdır,
- Çalışanların katılımlarını sağlayarak, fikir ve görüşlerinden yararlanılmalıdır.
- Güven, huzur ve motivasyon dolu bir ortam önemlidir,
- İletişimde bilgi kaynağının doğru bir şekilde anlaşıldığı verilen geri bildirim sonucu ile anlaşılmaktadır,
- Yöneticilerin, çalışanlara yol gösterip bilgiyi paylaşmaları için cesaretlendirmeleri ve teşvik etmeleri gerekir,
- Çalışanların motivasyonunu arttırmak için ödüllendirilmeleri gerekir,
- Açık iletişim personelin kendilerine olan güven duygusunu pekiştirirken, iş birliği ve takım çalışması isteğini arttırarak bilgi paylaşımını ve yeni bilginin öğrenilmesine yardımcı olur,
- Bilgiye ulaşmak için çaba sarf edilmelidir,

- Bilgiye erişmeli, bilgiyi yaygınlaştırmalı ve daha sonra bilginin kullanılması sağlanmalıdır,
- Lider de çalışanları bilgi paylaşımına yönlendirmeli ve bilgi paylaşımı davranışında bulunarak öncülük etmelidir,
- Örgüt yapısı bilgi paylaşımını destekleyen hiyerarşiden uzak, esnek, basık ve yataylaşma düzeyi yüksek olmalıdır,
- Örgütteki çalışanların açık, tutarlı, şeffaf davranış ve iletişimde bulunması bireye ve örgüte olan güveni etkiler,
- Kültürel faktörlerdeki farklılıklar bilgi paylaşımının önünde engel oluşturduğu için farklılıkların yönetiminin gerçekleştirilmesi ile sorun çözülecektir.

Genel ifade ile örgütte bilgi paylaşımını oluşturmak için temel ilkeler: Bilgi paylaşımını destekleyici örgüt kültürünün oluşturulması, örgütteki iletişimi hızlandıran, esnek örgüt yapısına sahip olma, çalışanlar arasında ve örgüte karşı güven oluşumunun sağlanması, teknolojik yenilikleri takip ederek bilgi iletişim teknolojilerinden etkin şekilde yararlanma, üst yönetimin bilgi paylaşımını desteklemesi, çalışanları bilgi paylaşımına teşvik etmesi ve bilgi paylaşımında bulunan çalışanların ödüllendirilmesi şeklinde ifade edilmektedir.

2.6. BİLGİ PAYLAŞIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bilgi paylaşımını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler bilgi paylaşımını hem olumlu hem de olumsuz etkileyebilmektedir. Olumsuz etkileyen faktörler bilgi paylaşımının önünde engel oluşturmaktadır. Bilgi paylaşımının önündeki engeller çözüme kavuşmadıkça örgüt, bilgi paylaşımı uygulamalarında başarılı olamayacaktır. Örgütlerin bilgi paylaşımı uygulamalarında başarıya ulaşamamalarının birçok sebebi vardır fakat başarısız olmalarının en önemli nedeni; bilgi paylaşımı uygulamalarını örgüt kültürüne uyacak şekilde geliştirmek yerine, bilgi paylaşımına uygun örgüt kültürünü benimseme yolunu seçerek yanlış strateji uygulamalarından dolayıdır (Riege, 2005, 22). Bilgi paylaşımını etkileyen temel faktörler, bireysel, örgütsel ve teknolojik faktörler olmak üzere üç ana grupta ele alınmaktadır.

Bu faktörlere ek olarak motivasyon, fırsatlar, örgüt kültürü, bilginin türü (Ipe, 2003, 343) güven, kültürel faktörler, örgütsel iletişim, bilgi teknolojileri, lider ve örgüt yapısı kavramları da bilgi paylaşımını etkileyen kavramlar arasında yer aldığı için bu başlık altında açıklanacaktır.

Tablo 6: Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Teknolojik Faktörler
Bilgi paylaşımı için yeterli zamanın olmayışı.	Örgütün bilgi paylaşımına yönelik strateji ve politikalara sahip olmaması,	Bilgi teknoloji sistemlerinin ve süreçlerin bütünlük oluşturamaması ve personellerin çalışma şekillerini engellemesi,
Bilgi paylaşımı sonucu iş güvenliğinin tehlikeye atılacağı korkusu,	Bilgi paylaşımının yönetici ve liderler tarafından desteklenmemesi,	Bilgi paylaşımı için içsel ve dışsal teknik desteğin eksik olması,
Bilgi paylaşımı öneminin farkına varılamaması,	Bilgi paylaşımı için formal ve informal alanların yetersiz olması, Bilgi paylaşımını özendirecek politikaların olmaması,	Çalışanların bilgi paylaşımında faydalanacakları teknoloji olanaklarına hakim olamama,
Güç kullanımının gerçekleşmesi veya bireysel) (Hiyerarşik)	Bilgi paylaşımını özendirecek politikaların olmaması,	Farklı bilgi teknolojileri ile süreçler arasındaki uyumun sağlanamaması,
Bireysel etkileşim, iletişim ve değerlendirmenin yetersiz olması.	Bilgi paylaşımını özendiren örgüt kültürünün olmayışı,	Bütünleşen bilgi teknolojileri ve süreçlerin kişilerin gereksinimleri arasındaki uyumsuzluğun bilgi paylaşımı uygulamalarını kısıtlaması,
Tecrübelerdeki farklılıklar,	Bilgi paylaşımını özendirici alt yapının eksik olması,	Bilgi teknoloji sistemlerine yabancı olma sebebiyle kullanımında istekli olmama,
Alıcı ve gönderici arasında anlaşmazlık olması,	Örgüt içi bilgi paylaşımı için etkili olacak fiziksel ortamın yeterli olmaması,	Yeni bilgi teknoloji sistem ve süreçleri ile ilgili personellerin iyi bir

		şekilde bilgilendirilmemesi,
Bilgiyi aktaramama	Dikey örgüt yapısına sahip olmak,	Yeni bir sistemin eski sisteme kıyasla faydalarının tam olarak anlatılmaması.
Yaş, cinsiyet ve kültür farklılığı,	Departman ve bireyler arasında işbirlikçi anlayışın olmaması,	Yeni bilgi teknoloji sistemlerinin personele tanıtılması açısından eğitimlerin eksik olması,
Sosyal bağ kuramama,	Örgüt içi iletişimin eksik olması,	Personelin hangi teknolojinin neleri yapıp neleri yapamayacağına dair gerçekçi olmayan beklentilere girmesi,
Eğitim seviyelerindeki değişiklikler,	Örgütteki ödüllendirme sisteminin yeterli olmaması,	
Güven kaygısı,	Örgütün nitelikli işgücüne sahip olmaması,	Teknik desteğin eksik olması ve bilgi teknolojisi sistemlerinin
İrtibatı arttırmak ve bilginin paylaşımını kolaylaştırmak için iş birimlerinin boyutlarının büyük ve yönetilemez olması,	Örgüt kültürünün bilgi paylaşımı için uygun olmaması, Örgütün teknik alt yapısının bilgi paylaşımına uygun olmaması.	bütünleştirilememesi, iş programı ve iletişim akışını olumsuz etkilemesi

Kaynak: Riege, 2005; Yeniçeri ve Demirel, 2007; Köseoğlu vd., 2009 Akt: Işık, 2018,s. 645.

Genel ifade ile bilgi paylaşımının önünde engel oluşturan bireysel faktörler; çalışanların yeterli zamana sahip olmaması, iş güvenliği ve iş arkadaşlarına olan güven kaygısı, bireyler arasındaki sosyo-demografik farklılıklar şeklindedir. Örgütsel faktörler; örgütün bilgi paylaşımına yönelik strateji ve politikalara sahip olmaması, bilgi paylaşımını teşvik eden örgüt kültürüne sahip olmaması ve örgüt yapısının bilgi paylaşımına uygun olmamasıdır. Teknolojik faktörler ise bilgi teknoloji sistemleri ile iş süreçlerinin birbirini tamamlamaması, çalışanların bilgi teknoloji sistemlerine hakim olmaması şeklinde özetlenebilir. Bu bağlamda yönetici ve liderler çalışanları bilgi paylaşımına yönelik desteklemeli ve bilgi paylaşımına teşvik etmelidir.

Bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin önüne geçilmesi ile bilgi paylaşımı gerçekleştirilmiş olacak, gerekli teşvikler ve destekler ile de bilgi paylaşımında artış sağlanacaktır. Bilgi paylaşımını etkileyen unsurlar:

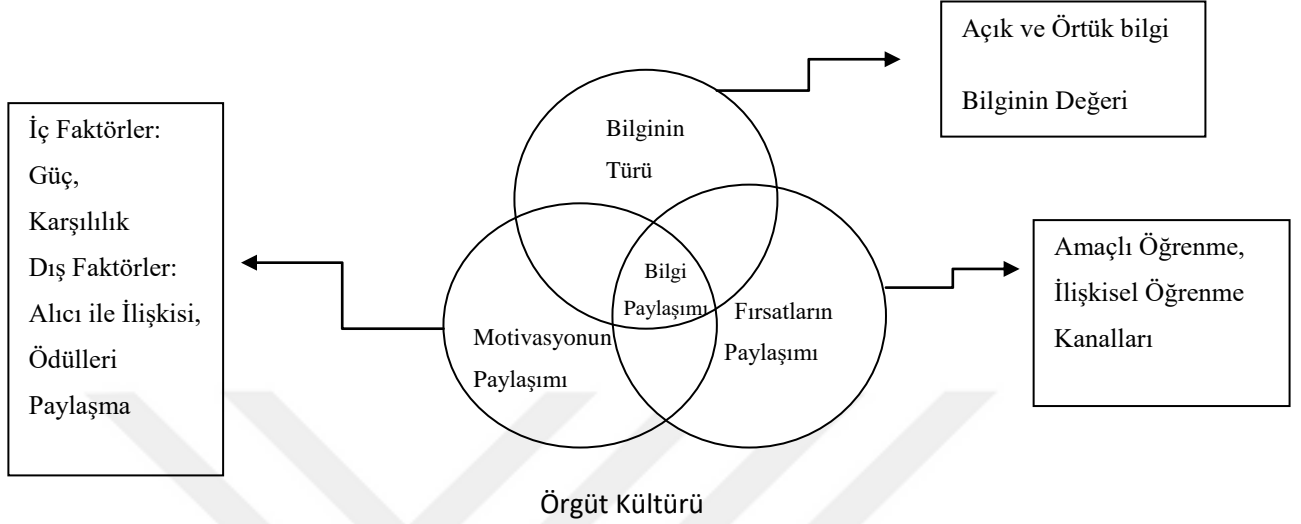
- Ödüllendirme sistemleri ve teşvikler aracılığıyla personeli harekete geçirerek bilgi paylaşımına katılımları sağlanmalıdır (Christensen, 2005, 11).
- İletişim için uygun örgüt yapısı seçilmelidir. Yani dikey örgüt yapısından ziyade daha basık- yatay örgüt yapıları birimler arasındaki bilgi paylaşımının daha rahat gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.
- Ödül sistemleri ve teşvikler personelin motivasyonunu da arttıracaktır. Dolayısıyla personel bilgi paylaşımı için daha istekli olacaktır.
- Örgüt kültürü, bilgi paylaşımına uygun olmalıdır.
- Bilgi işlem teknolojileri ile iş süreçleri birbirine uygun olmalıdır.
- Üst yönetim personeli desteklemeli ve bunu hissettirmeli, liderler ise personeli en etkin şekilde yönlendirmelidir.

Ayrıca ilave olarak, çalışanlar arasındaki farklılıklar zenginlik olarak görülmeli ve işletmenin en yüksek düzeyde bu zenginlikten faydalanması sağlanmalıdır. Çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşim ile ilişkileri güçlendirilmeli ve örgüte bağlılıkları arttırılmalıdır.

Genel ifade ile öncelikle bilgi paylaşımı üst yönetim tarafından desteklenmelidir. Örgüt kültürü, bilgi paylaşımına uygun oluşturulmalı ve çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimin gerçekleştirileceği uygun ortamlar oluşturulmalıdır. Çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişim bilgi paylaşımı için gerekli olan güven kavramının oluşmasına yardımcı olacaktır.

Etkin bilgi paylaşımının gerçekleşmesi ve etkili öğrenme; örgüt kültürünün değişimini, güncel yönetim uygulamalarını, üst yönetimin desteğini ve teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesini gerekli kılmaktadır (Erdoğan, 2006, 65).

Şekil 7: Örgütlerde Bireyler Arasındaki Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Ipe, 2003, 352.

Bireysel bilgi paylaşımı için Şekil 6'da yer alan bilginin türü, bireye sağlanan motivasyon kaynakları ve sunulan fırsatlar bir arada bulunduğu takdirde etkin bir şekilde bilgi paylaşımı gerçekleşmektedir. Örgüt kültürü de bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Motivasyon sağlayan faktörler ise içsel ve dışsal olarak iki kategoriye ayrılmaktadır. İç faktörler; bilgiye sahip olmanın sağlayacağı güç ve bilginin karşılıklı olarak paylaşılmasını yani bilginin, bilgi ile takas edilmesini ifade etmektedir. Dış faktörler ise alıcı ile ilişkisi başlığı altında güven, alıcının pozisyonu ve gücü olmak üzere iki faktörü ifade etmektedir. Diğer dış faktörler ise ödüllerin paylaşımıdır. Bilgi paylaşımı, ödüller ile desteklendiğinde personelin bilgiyi paylaşma isteğinde de artış olacaktır. Fırsat paylaşımı da amaçlı öğrenme ve ilişkisel öğrenme olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Eğitim programları, teknoloji tabanlı eğitimler amaçlı öğrenmeyi sağlamaya yardımcı olurken, ilişkisel öğrenme bireyler arasındaki bilgi paylaşımına kolaylık sağlayan kişisel ilişkileri ve sosyal ağları ifade etmektedir (Ipe, 2003, 349). Şekil 6'da görüldüğü gibi bu faktörlerin tümünün işletme kültüründen ya da örgüt kültüründen etkilendiği görülmektedir.

Riege'e (2005) göre örgüt amaç ve stratejilerinin başarıya erişmesi için bilgi paylaşımı kültürü merkeze yerleştirilmeli ve üç ana unsur olan, örgüt yapısı,

teknoloji, motivasyon ve özendirme sinerjisinden yarar sağlanmalıdır. Bilgi paylaşımı, örgütün bilgi düzeyini ve performansını artırarak örgütün başarı sağlamasında bir araç niteliğindedir.

2.6.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü yalnızca fikirleri değil, fikirlerin ötesinde çalışma ortamındaki davranış ve algıların şekil almasını sağlayan “fikirlerin örtük altyapısı” şeklinde ifade edilebilir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin çalışma ve örgütün yapılanma şekli hakkında bilgi vermektedir (Gurteen, 1999, 1). Örgüt kültürü zamanla şekillenen, paylaşılan ortak inanç ve değerlerdir (Gordon ve Tomaso, 1992, 784). Örgüt kültürünü oluşturabilmek için kültürün temel kavramlarına hakim olunması gereklidir. Kültür, örgüte kimlik duygusu sağlayarak örgütün efsane, hikaye, inanç, amaç, kural, değerlerini ve dilini yani kültürün unsurlarını kullanarak “örgütteki işlerin nasıl yapılacağını” tanımlamaktadır (O’Donnell ve Boyle, 2008, 4).

Kutanis ve Mercan’ın (2016) yaptığı çalışmada örgüt kültürünün bilgi paylaşımını etkileyip etkilemediği araştırılmış ve pozitif ilişki bulunmuştur. Örgüt kültürü çalışanların katılımlarını, iletişim ve etkileşimlerini desteklediğinde çalışanlarda birbirlerine karşı olan güven duygusu da oluşacaktır. Güven duygusu bilgi paylaşımını etkileyen kavramlardan bir tanesidir. Bu bağlamda örgütte paylaşılması gereken bilginin paylaşımının gerçekleştirilmesi için bilgi paylaşım ve dağıtımını destekleyen örgüt kültürü oluşturulmalıdır (Kutanis ve Mercan, 2016, 154).

İşletmenin örgüt kültürü bilgi paylaşımına uygun değil ise uygun örgüt kültürünü sağlamak için öğrenme aşamasına geçilmelidir. Uygun örgüt kültürünün oluşumu uzun süreli yatırımın yanı sıra zaman ve emek gerektiren, kolay olmayan bir süreçtir (Barutçugil, 2002, 130). Uygun örgüt kültürünün benimsenmesi bilgi paylaşımı davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. De Long ve Fahey örgüt kültürünü bilgiyi yaratma, paylaşma ve kullanım aşamasındaki davranış ve tutumlar tarafından dört şekilde etkilendiğini ifade etmiştir (2000, 125-126):

- Örgüt kültürü, çalışana bilginin ne ifade ettiği ve hangi bilginin yönetilerek önem kazanacağı ihtimalini güçlü kılar.

- Örgüt kültürü, bireysel ve örgütsel bilgi düzeyleri arasındaki ilişkinin gelişimini sağlar.
- Örgüt kültürü, çalışanın bilgiyi yaratma, paylaşma ve uygulamayı kolaylaştıracak sosyal etkileşim bağlamı oluşturur.
- Örgüt kültürü, çalışanın yeni bilgiler oluşturması ve bu bilgileri özümseyerek, paylaşılması sürecine biçim vermektedir.

Örgüt kültürü, çalışanlara yol gösterici niteliğindedir. Örgüt için önem ifade eden bilgiler arasında ilişki kurmaya yardımcı olur, çalışanlar arasında etkileşim oluşturur ve iletişimi geliştirir.

2.6.2. Güven

Güven kavramı bireyler arasında paylaşılan bilginin kötüye kullanılmayacağına dair beklenti içerisinde bulunmayı ifade eder. Güven duygusu, bireyler arasında karşılıklı bağlılık ve samimiyet duygusu ile oluşur. Örgütsel güven ise örgütteki bütün çalışanların güven duygusu yaratması ve güven duygusunu hissettirmesi ile gerçekleşir (Öneren, Çiftçi ve Harman, 2016, 135). Örgütsel güven, oluşan problemlerin çözümünü kolaylaştırarak güven saygı, iyi niyet, iletişim ve bilgi paylaşımının gelişimine katkı sağlayacaktır (Tuzcu ve Ulaş, 2018, 62). Örgütsel güven kavramı, örgütler açısından güven yapıcı insan ilişkileri ve örgüt başarısını sağlamada etkilidir (Önder ve Yavuz, 2019, 308). Schindler ve Thomas'ın (1993) yaptığı çalışma ile personel arasında güvenin artması, iletişim akışını, verimliliği ve iş yaşamındaki tüm yeteneklerin üstünde potansiyel sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öneren, Çiftçi ve Harman (2016) yaptıkları çalışma ile çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının artışı sağlandığında, yenilikçi davranış ve örgüte olan güven duygusunda da artış sağlanacağı sonucuna ulaşmıştır.

Örgüt kültürünün korkuya ya da güvene dayalı olduğunu gösteren maddeler Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Korku ve Güvene Dayalı Örgüt Kültürü Maddeleri

KORKU	GÜVEN
Bilgilerin ve düşüncelerin gizlenmesi	Bilgi ve düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilmesi
Sadakatin az olması	Sadakatin fazla olması
Kısa zamanlı düşünme ve acele etme	Uzun zamanlı düşünme ve sabır gösterme
Saygıda eksiklik ve politik eylemler	Saygılı olma ve destekleyen eylemlerde bulunma
Bireysel eylemler ve kendini soyutlama	Takım olarak beraber hareket etme
Bağımsız hareketler	İçsel olarak karşılıklı eylemlerde bulunma
İletişime açık olmama	Açık ve sürekli iletişim halinde olma
Tek yönlü iletişim gerçekleştirme	Çift yönlü iletişim ve dönütte bulunma
Bilgilendirilmemiş olması	Bilgilendirilmiş
Yetkilendirme yapılmamış	Yetkilendirme yapılmış
Sorumluluk duygusu eksik	Sorumluluk duygusu yüksek
Anlayış biçimi dar	Anlayış biçimi geniş

Kaynak: Barutçugil, 2002, 117.

Yukarıda Tablo 7’de görüldüğü gibi örgüt başarısına katkıda bulunmak için yüksek performans sağlamaya yardımcı olan güven ortamı bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi için gereken en temel ilkelere biridir.

2.6.3. Kültürel Faktörler

Toplumlar arasında doğal olarak kabul edilen dil, din, davranış ve tutum, örf ve adetler, yaşayış biçimleri kültürel faktörler olarak adlandırılır. Bazı kültürel faktörler bilgi aktarımını yavaşlatmakta hatta engelleyebilmektedir. Bu durduruculara “sürtüşmeler” denilmekte olup, çözüm yolları ile birlikte Tablo 8’de yer verilmiştir (Davenport ve Prusak, 1998, 96).

Tablo 8: Bilgi Paylaşımını Engelleyen Kültürel Faktörler ve Muhtemel Çözümleri

SÜRTÜŞMELER	ÇÖZÜM YOLLARI
Güven eksikliğinin yaşanması,	Yüz yüze toplantılar vasıtasıyla güçlü ilişkiler kurulup, güven oluşumu sağlanmalı.
Farklı kültür, farklı dil, farklı etnik kökene sahip olma,	Eğitimler, tartışmalar, yayınlar ve takım çalışması yolu ile ortak paylaşımlarda bulunarak temel oluşturulmalı.
Bir arada toplanacak yerin olmaması ve zaman eksikliği, verimli çalışmaya ilişkin yeterli bilgiye sahip olunmaması,	Bilginin aktarımını gerçekleştirmek için yer ve zaman belirlenmeli; fuarlar, konferanslar, konuşma odaları gibi
Bilgiyi kendisine saklayarak statü ve ödülleri kendisinin kazanmasını sağlamak,	Bilgi paylaşımını özendirilecek ödül sistemleri oluşturulmalı ve performanslar değerlendirilmeli.
Alıcıların bilgiyi doğru bir şekilde anlayamaması,	Personel esnek olmaları için eğitmeli, öğrenmeleri için zaman ayırmalı, yeni fikirlere açık bireyler işe alınmalı.
Belirli gruplar tarafından bilginin ayrıcalık olduğu inancı, önemli olan bilginin içeriğidir kime ait olduğu değil,	Bilgi paylaşımı için hiyerarşiden uzak yaklaşımlar özendirilmeli ve bilginin kaynağının statüsünden çok bilginin kalitesinin daha önemli olduğu belirtilmeli.
Hata veya yardıma ihtiyaç olduğunda hoşgörü gösterilmemesi,	Yapılan hatalar ve işbirlikleri kabul edilerek ödüllendirilmeli, insanların bir şeyleri bilmemesi onların statülerini kaybetmelerine sebep olmadığı ifade edilmeli.

Kaynak: Davenport ve Prusak, 1998, s.97

Tablo 8'de yer alan sürtüşmeleri önerilen çözüm yolları ile sonlandırarak örgüt kültürünün oluşumu için zemin hazırlanmalıdır. Çalışanların kültürleri farklı olsa da hepsinin tek ortak amacı, örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir. Bu bağlamda örgüt kültürü çalışanlara amaçları doğrultusunda yol göstermektedir. Örgüt kültürü çalışanlar arasındaki ilişkileri arttırır, güven duygusunu oluşturur, örgütsel vatandaşlık duygusunu geliştirir, farklılıklara karşı saygılı ve hoşgörülü olmayı sağlar, bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

2.6.4 Örgütsel İletişim

Bilgi paylaşımının oluşması için iletişim sürecine gereksinim vardır. Gereksinim duyulan bilgilere iletişim kurularak erişilmektedir. Tuzcu ve Ulaş'a (2018) göre iletişim, örgüt çalışanlarından bilgi toplanmasına, çalışanların haberdar edilmesine ve çalışanlardan geribildirim sağlanmasına hizmet etmektedir. Doğru bilginin alıcısına doğru zamanda iletilmesi önemlidir. Bu durum gerçekleştirilmediğinde yanlış anlama, haberlerin geç veya erken iletilmesi, iletişim ağında kopukluğun yaşanması, verimlilikte ve maddi anlamda düşüş ile kalmayıp, moral bozukluğu, düşük motivasyon gibi psikolojik olarak da bireyleri etkilemektedir (Barutçugil, 2002, 208). Örgütteki çalışanlar iletişim bakımından tatmin olduğunda performans, verimlilik, karlılık, müşteri odaklı çalışma artarken stres, işten ayrılma, işe gelmeme oranlarında azalmalar olduğu görülmüştür (Eroğlu ve Özkan, 2009, 52).

İşgücü çeşitliliğine sahip olan işletmelerde, farklılıklar yönetilemediğinde bireyler arasında iletişim sorununun yaşanması söz konusu olabilir. Bireylerin ön yargıları, kalıp yargıları sonucu farklı olan bireye karşı gerçekleştirilen tepkiler örgüt içerisindeki iletişimde de etkilerini gösterebilir. Örneğin; örgüt içerisinde gerekli olan bilgi paylaşımından kaçınarak bireyin performansını olumsuz etkileyebilir, motivasyonunu düşürebilir, bireyin kariyer fırsatlarının da önüne geçebilir.

2.6.5. Bilgi Teknolojileri

Örgütler küresel rekabet ve hızlı değişim ortamında geleceği doğru şekilde öngörerek hareket etme, rasyonel karar alma, iletişimde etkinlik sağlama amacı ile bilgi teknoloji ve sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi teknolojileri, bilginin elde edilmesi, analizi, saklanması, yayılması ve uygulanmasında yararlanılan bilgisayar, elektronik ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin bütünü ifade etmektedir (Oğrak, 2010, 5).

Bilgi paylaşımı, bilgi teknolojileri aracılığıyla daha hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütler açısından teknolojik yenilikler ve gelişmeler çalışanları güçlendirerek, örgütler için büyük fırsatlar yaratmaktadır (Bedük, 2002, 704). Bilgi teknolojileri, örgütlerin rekabet gücünü belirlemede etkilidir. Rekabet

güçlerini korumak isteyen örgütler, bilgiyi verimli ve etkin şekilde oluşturmalı, tespit etmeli, ele geçirmeli, paylaşmalı; kriz ve fırsatlara hızlı şekilde cevap verecek biçime dönüştürmelidir (Kaygısız, 2014, 92). Bu durumda rutin işlerde personele duyulan gereksinim azalır dolayısıyla bu durum çalışanların esneklik, yaratıcılık, sorunları çözme becerisi ve karmaşık ilişkiler gerektiren görevlere eğilim göstermelerini sağlamaktadır (Aksoy, 2008, 64). Aksi takdirde teknolojinin beraberinde getirdiği yenilikleri benimsemeyen, bilgi paylaşımını desteklemeyen örgütlerde bilgi teknolojileri büyük yatırımlar olarak kalarak örgütlerin amaçlarına ulaşmasında etkili olamayacaktır.

2.6.6. Lider

Bilgi paylaşımının gerçekleşme sürecinde üst yönetime ve lidere sorumluluklar düşmektedir. Lider örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için gerekli bilgi paylaşımında bulunarak çalışanların bilgi paylaşımı davranışında bulunmasına öncü kişi olarak örnek olmalıdır.

Gerek liderin gerekse yöneticinin örgüte herhangi bir konuda yapacağı katkı ve vereceği örgütsel destek, çalışanlar tarafından yöneticisinin bilgi paylaşımında bulunduğunu ve örgütsel olarak desteklendiğini düşündürerek bilgiyi paylaşmaktan sakınmayacak ve bilgi paylaşımında artış sağlanacaktır (Eser ve Ensari, 2016, 135).

Yönetici, çalışanlara bilgi paylaşımı konusunda gerekli destek ve teşviklerde bulunarak lider ise çalışanları bilgi paylaşımına yönlendirerek ve bilgi paylaşımında öncü davranışlar sergileyerek bilgi paylaşımının örgütün sürekliliği için gerekli ve önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu durum çalışanların bilgi paylaşımı davranışlarında artış sağlamaktadır.

2.6.7. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, çalışanlara uygun iş ortamını düzenleyen ve çalışanların davranışlarını belirleyen unsurdur (Uçar ve Duygulu, 2016, 26). Örgüt yapıları, yatay veya dikey biçimde oluşmaktadır. Bilgiye erişimin sağlanması ve bilginin yayılması, paylaşılması hızlı bir şekilde gerçekleşmesi için örgüt yapısının daha basık ve daha yatay olması gerekmektedir. İşletme, sahip olduğu örgüt yapısının yanı sıra örgüt kültürü ile bilgiye erişim sağlar, bu bilginin işletmede yayılmasını ve kullanılabilir

biçime getirilmesine yardımcı olmaktadır (Çakar, Yıldız ve Dur, 2010, 72). Bilgi alışverişinin yoğun bir şekilde gerçekleştiği işletmelerde bilgiye erişimi kolaylaştıran bilgi paylaşımını destekleyen örgüt yapısı oluşturulmalıdır.

Sağsan (2006) bilgi paylaşımının etkin bir şekilde gerçekleşmesi için iletişimi destekleyen örgüt yapısının oluşturulmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir. Bunun için dikkat edilmesi gerekenler ise (Sağsan, 2006, 34):

- Örgüt içindeki formalleşme derecesinin azaltılması ve çalışanların resmi olmayan ortamlarda bağımsız olarak çalışmalarını gerçekleştirelmesi,
- Uzmanlaşma desteklenerek, personelin sahip olduğu bilgi üzerine yoğunlaşılmalı,
- Yetki hiyerarşisinin güçlenmesini engelleyerek, personelin bilgilerine önem veren yatay hiyerarşi benimsenmeli,
- Merkezileşmeden kaçınılmalı,
- Sosyal ve teknolojik iletişim kanalları sürekli olarak açık tutulmalı,
- Personel devamlı olarak işbirlikçi davranışta bulunmaları için özendirilmeli ve bilgi paylaşımında bulunan personel ödüllendirilmeli,
- Personel arasında gönüllü olarak bilgi paylaşımının gerçekleştirileceği piknik, sohbet yemekleri gibi gayri resmi ortamlar oluşturulmalıdır.

Genel ifade ile bilgi paylaşımını destekleyen örgüt yapısı, yatay örgüt yapısıdır. Bilgi alışverişini, öğrenmeyi kolaylaştırır. Örgüt kültürü ve teknolojik yenilikler de örgüt yapısı üzerinde etkilidir. Teknolojinin gelişimi de takip edilerek yeni iletişim kanalları ile daha etkin fayda sağlanır. Bilgi paylaşımını örgüt içerisinde özendirmek için örgüt kültürü büyük değer ifade eder.

2.6.8. Ödüllendirme ve Motivasyon

Ödüllendirme ve teşvikler, personeli motive ederek bilgi paylaşımını istekli bir şekilde gerçekleştirmelerinde etkili olmaktadır.

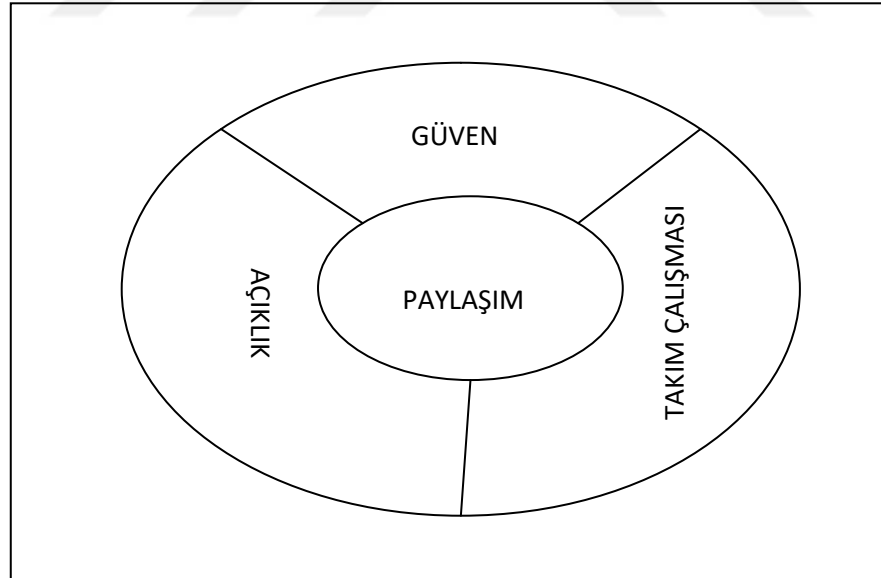
Örgütlerde mevcut olan ödüllendirmeler ve cezalandırmalar personelin motivasyon düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Ödüllendirmeler personeli olumlu yönde etkilerken, cezalandırmalar personeli olumsuz olarak etkilemektedir

(Akçit, 2011, 49). Ödül sistemlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi personelin işlerini ve örgütü daha fazla benimsemesine yardımcı olmaktadır. Dolayısı ile personelin iş tatmin düzeyinde artış görülerek yüksek performans sağlanırken, bireyin hedefleri ile örgüt hedefleri bütünleşerek örgüte sahip çıkma duygusu oluşur, işgücü devrinde azalış sağlanarak örgüt verimliliği ve çalışanların performansında da artış görülmektedir (Örnek, 2009, 44). Bu bağlamda çalışanların örgüte bağlılık duygusu artmaktadır.

2.6.9.GATP Modeli

Bilgi paylaşımı güven kavramının yanı sıra çeşitli araştırmacılar tarafından birçok kavram ile ilişkilendirilmiştir. Yapılan birçok çalışma (Sonnenberg, 1994; Golembiewski ve McConkie, 1975; Schindler ve Thomas, 1993) incelenerek Bilgi paylaşımının; güven, açıklık ve takım çalışması arasındaki ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiyi açıklamak için Ahmed, Lim ve Loh (2002) tarafından GATP modeli oluşturulmuştur. Model aşağıda sunulmuştur.

Şekil 8: GATP Modeli



Kaynak: Ahmed, Lim ve Loh, 2002, 63.

Güven: Yöneticilerin işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için en uygun davranışı gösteren personele olan güveni değil aynı zamanda personelin güvenini kazanmak için yöneticilerin de kendilerine olan güvenini ifade etmektedir. Güven,

ödüllendirmeler ile birlikte personelin örgütteki bilgi hazinesini genişletmesine katkı sağlamaktadır (Ahmed ve diğerleri, 2002, 63).

Açıklık: Schindler ve Thomas (1993) tarafından yapılmış olan çalışmada güven oluşumu için tutarlılık ve açıklık kavramlarının önemli faktörlerden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güven ortamı tutarlı bir biçimde öğrenme ve tecrübelerin çoğu kişi tarafından takdir edilip destek görmesinin sebebi, bilgi kültürünün kilit noktası olan açıklıktan dolayıdır (Çınar, 2004, 3). Örgüt içerisindeki tüm kademelerde gerçekleşen açık iletişim, bilgi paylaşımını destekler niteliktedir.

Takım Çalışması: Birbirleri ile bütünlük oluşturan birbirinden farklı kabiliyetlere sahip personelin örgüt amaç ve hedefleri yönünde sorumlulukları olan, aynı işlem doğrultusunda hareket eden grubu tanımlamaktadır (Kaygısız, 2013, 141). Yöneticiler takım çalışmalarına eşlik ederek, önerilerde bulunarak onlardan bir kişi gibi davranarak takımın güvenini kazanmaktadır. Takım çalışmasının açıklık ve güven faktörleri ile birleşmesi (Ahmed ve diğerleri, 2002, 64) çalışanların örtük ve açık bilgilerinin etkileşimi ile örgütsel bilginin oluşumu sağlanarak rakiplere karşı rekabet avantajı elde edilmektedir.

Paylaşım: Güven, açıklık ve takım çalışması ile bir ortam oluşturularak gerçekleştirilmektedir. Güven, bilgi paylaşımını gerçekleştirmek için en önemli faktördür. Güven duygusu hissedilmeyen bir ortamda birey kendisini rahat hissedemez ve kendisini ifade etmekten, bir şeyler paylaşmaktan kaçınır. Örgüt çalışanlarına bilgiyi paylaşmanın bilgiyi saklamaktan daha yararlı olduğu anlatılarak, oluşacak bilgi paylaşım kültürü ile yaratıcı ve yenilikçi örgüt niteliği ile etkinliği de arttırabilmektedir (Erdoğan, 2006, 65).

Güven, açıklık ve takım çalışması kavramları da bilgi paylaşımını etkilemektedir. Güven, bilgi paylaşımını gerçekleştirmek için oluşması gereken bir duygudur. Her birey karşısındaki insanın şeffaf yani açık olmasını ister. Açıklık bir şeyin gizlenmediğini kötü bir niyetin olmadığını ifade etmektedir. Bu durum bireye ya da örgüte olan güven duygusunda etkili olmaktadır. Takım çalışması ile çalışanlar arasında açık ve örtük bilgilerin paylaşılması sağlanarak yeni bilgi öğrenme fırsatı sunulmaktadır.

2.7. BİLGİ PAYLAŞIMININ SAĞLADIĞI FAYDALAR

Çalışanlar arasında bilgi paylaşımının örgüt açısından sağladığı katkılar bulunmaktadır. Bilgi paylaşımının örgüte sağladığı katkılara aşağıda yer verilmiştir (Işık, 2018, 646):

- Bilgi paylaşımı, örgüt verimliliğini ve rekabet gücünü artırır,
- Bilgi paylaşımı, bilginin gelişimini destekler,
- Çalışanların iş süreçlerinde yeni yöntem ve yaklaşım öğrenmesinin beraberinde uygulanması bilgi paylaşımı ile sağlanır,
- Örgütteki uygulamaların çalışanlar arasında paylaşımına izin verilir ve bilginin korunmasını sağlar,
- Bilgi paylaşımı, sosyal etkileşim ile birlikte motivasyon artışı sağlar,
- Çalışanların iş rollerine yönelik yenilikçi iş davranışları geliştirmelerini kolaylaştırır.

Bu katkılara ilave olarak bilgi paylaşımı yeni bilgi oluşumuna katkı sağlar, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirir ve bireylerin performansında artış sağlar, örgüte bağlılığı artırır.

2.8. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ

Her birey birbirinden farklıdır fakat küreselleşen dünya ile birlikte örgüt ortamındaki bireysel farklılıkların boyutları da çeşitlilik göstermiştir. Örgüt ortamındaki bireysel farklılıklar cinsiyet, gelir düzeyi, eğitim seviyesi, tecrübe ile sınırlı kalmayıp ırk, etnik köken, dil, din, kültür farklılıkları gibi daha farklı boyutların bir araya gelmesini sağlamıştır. Örgüt ortamında oluşan farklılıkların zenginliklerinden yararlanmak için çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları gerekmektedir.

Bireyler arasındaki farklılıklar çeşitli sebeplerle bilgi paylaşımının önünde engel oluşturmaktadır. Farklılıklar, bireyler arasında ayrımcılık, ön yargı, ötekileştirme, güvensizlik gibi düşünce ve davranışların ortaya çıkmasına sebep

olmaktadır. Bu kavramlar bireyler arasındaki bilgi paylaşımını da olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmada bilgi paylaşımı, bilginin bireyler arasındaki aktarımı ile sınırlandırılmıştır. Bireysel farklılıklar, bilgi paylaşımını olumsuz etkilemektedir. Bu durumun birçok sebebi vardır:

- Farklılığa sahip çalışanların rakip olarak görülmesi,
- İş arkadaşları arasında kendisinin daha avantajlı olma düşüncesi,
- Bireyin farklı siyasi görüşü, farklı dini inancı gibi farklılıklara saygı duyulmaması,
- Birey hakkında ön yargıların olması,
- Dili ve kültürü farklı olan bireyin, kendisini yanlış anlamasından çekinmesi,
- Bireyin ırkçı görüş ve düşünceye sahip olması,
- Bireyin farklılıklarından dolayı iş arkadaşları tarafından dışlanması gibi etkenler bireylerin bilgi paylaşımından kaçınmasına sebep olmaktadır.

Örgütlerde bu durumun yaşanmaması için farklılıkların tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda farklılıklar yönetilmeli ve etkin bilgi paylaşımı ile örgüte katkı sağlamalıdır. Farklılıklar yönetildiğinde etkin bilgi paylaşımı ile örgütün performansı, verimliliği, başarısı, karlılığı, yaratıcılığı ve rekabet gücü artırılabilir.

Sürgevil ve Budak gerçekleştirdikleri çalışmada işletmelerin farklılıklara karşı bakış açılarını belirleyerek çeşitli sonuç ve bulgulara erişmişlerdir. Farklılık yönetimini benimseyen örgütlerin elde ettiği yararları ortaya koymuşlardır. Araştırmanın bulgularına aşağıda yer verilmiştir (2008, 87-88):

- Kurum itibarını artırır,
- Örgütteki kültürel değerlerin kuvvetlenmesini sağlar,
- Personelin motivasyonunu sağlar ve etkinliğini artırır,
- Nitelikli personelin örgütü seçmesinde katkı sağlar,

- Araştırma bulguları farklılıkların yönetiminin sağlamış olduğu en fazla katkı olarak örgüt kültürü ve kurum itibarını gösterirken, en az katkı olarak ise işe devamsızlıklarda azalma sonuçlarını ortaya koymuştur.

Farklılıklar kavranamadığı, kabullenilmek istenilmediği ve etkin bir Şekilde yönetimi gerçekleştirilmediğinde kişisel, grup ya da takım Şeklinde, tüm örgüt düzeyinde veya toplumsal olmak üzere dört farklı problem Şeklinde karşımıza çıkması olası muhtemeldir. Bu problemler özelden genele doğru genişleyerek büyük problemlere yol amaktadı. Kişisel problemler tek bir bireye ait iken, grup ve takım içerisinde gerçekleşen ilişki ve iletişim problemleri takımın motivasyon ve başarisında düşüş ile sonuçlanırken, örgüt için uyumlu kural ve politika oluşturulmadığında örgütün bütününde problemin meydana gelmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Barutçugil, 2004, 228).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya dair ayrıntılar ele alınmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacı ve önemi, varsayımları ve sınırlılıkları, yöntemi, modeli ve hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama teknikleri, geçerlilik ve güvenilirlik testleri ve araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlere dair açıklamalara ve bulgulara yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı, farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkinin derecesini ortaya koymaktır. Çalışmanın teori kısmında açıklanan farklılıkların yönetiminin alt boyutları Schermerhorn, Hunt ve Osborn'a (2002) ait farklılıkların boyutlarının Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilmesi ile bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar olmak üzere üç boyutta sınırlandırılmıştır. Bilgi paylaşımını ölçmek için Wang ve Wang (2012) tarafından geliştirilen açık ve örtük bilgi olmak üzere iki bilgi türü ile sınırlandırılmıştır. Buradan hareketle farklılıkların alt boyutları ile bilgi türleri arasındaki ilişkilerin de incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın konusunu oluşturan farklılıkların yönetimi ve bilgi paylaşımı kavramları birbirinden bağımsız olarak alanyazında çeşitli konu ve kavramlarla ilişkilendirilmiş olup, söz konusu iki kavram arasındaki ilişkinin daha önce incelenmemiş olması araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Literatürde daha önce iki kavram arasındaki ilişki ortaya konulmadığı için çalışmanın gelecekte yapılacak olan araştırmalara yön gösterecek olup, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın amacına ulaşması için toplanan veri ve ölçeklerin elverişli olduğu, uygulama kısmında yer alan yönetici ve öğretmenlerin ölçek kapsamında oluşturulmuş olan anket sorularını doğru ve eksiksiz olarak anlayacakları, cevap verecekleri, belirlenen örneklem ve uygulanan analizlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayımlarına dayanmaktadır. Bu çalışmada evren Ordu'nun Ünye ilçesindeki ilk ve ortaokul sayısı ile sınırlıdır. Ünye'de 24 okul olmasına karşın 18 okulda anket uygulanması ilgili kurum izni onayının eğitim öğretim takviminin son günlerine gelmesi nedeniyle yeterli örneklem sayısına ulaşılarak tamamlanmıştır. Dolayısı ile çalışmadaki en önemli sınırlılıklar zaman ve maliyet kavramlarıdır. Gerçekleştirilen çalışmada veri toplama aracı olarak sadece anket formunun kullanılması araştırma için diğer bir sınırlılıktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

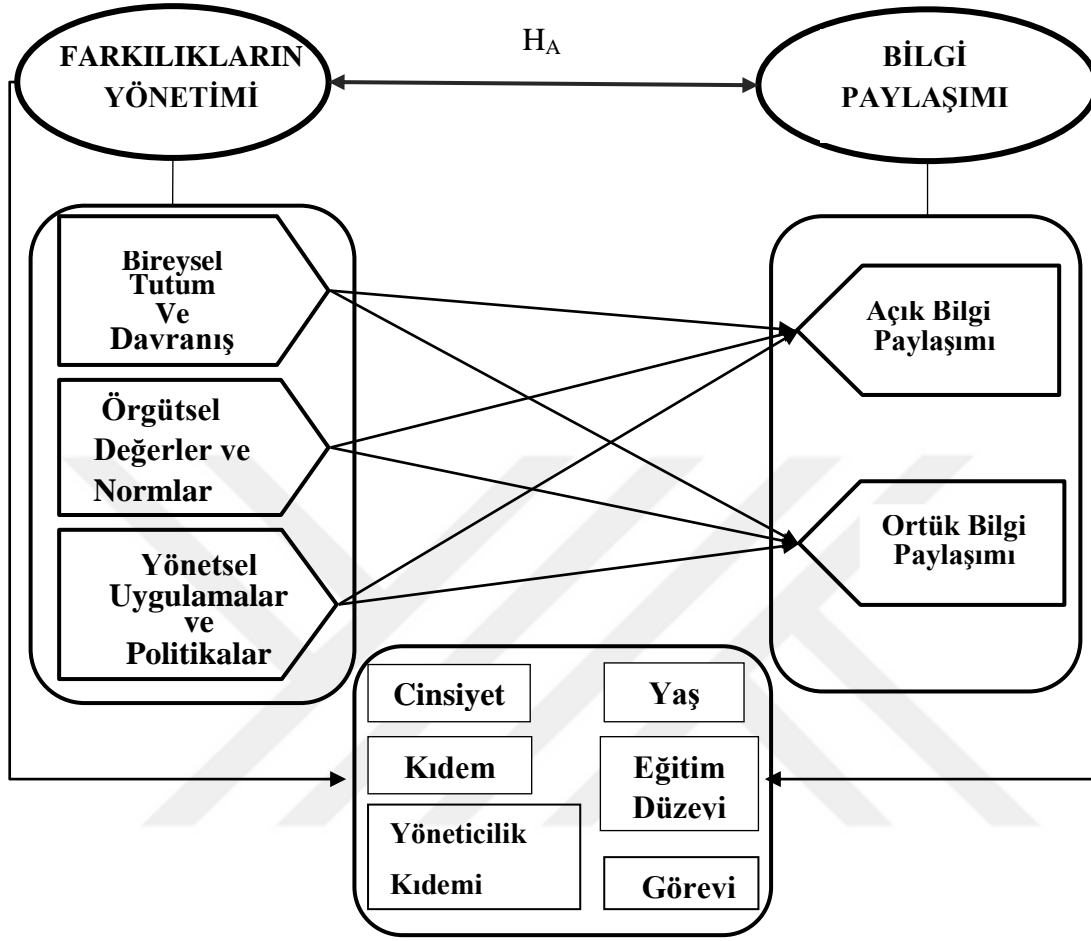
Bu bölümde ilk olarak çalışmaya ait model ve hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, çalışmada yer alan veri toplama araçları, kullanılan ölçeklere dair bilgiler ve güvenilirlik testleri, son olarak da çalışmada gerçekleştirilen istatistiksel analizler hakkında bilgi verilmektedir.

3.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada genel tarama modelinin çeşidi olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Tarama çalışmaları, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan ve sayısı fazla olan gruplar üzerinde çalışma imkânı veren, çalışmayı yapan kişinin bağımsız değişken ya da faktörler üzerinde yönlendirmenin olmadığı (Büyüköztürk, 2014, 2) geçmişte veya günümüzde devam bir durumun var olduğu şekliyle tasvir etmeyi amaç edinen çalışmalardır (Karasar, 2012, 79). Karasar (2012) tarama modelini "Eleman sayısı yüksek olan bir evrende genel yargıya ulaşabilmek için evrenin tümü ya da bir grup örnek veya örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleri" şeklinde tanımlamıştır. Tarama modellerinin birçok çeşidi olup, bu çalışma değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olduğu için ilişkisel tarama modeli kullanılır (Tekbıyık, 2014, 101).

Şekil 9: Araştırma Modeli



Çalışma modeli doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Farklılıkların yönetimi-bilgi paylaşımı ve alt boyutları arasındaki ilişkiye dair oluşturulan temel hipotezlere aşağıda yer verilmiştir:

H_A : Farklılıkların yönetimi algıları ile bilgi paylaşımı davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1a} : Bireysel tutum ve davranış boyutu ile açık bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir pozitif ilişki vardır.

H_{1b} : Bireysel tutum ve davranış boyutu ile örtük bilgi paylaşımı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{2a} : Örgütsel değerler ve normlar boyutu ile açık bilgi paylaşımı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{2b}: Örgütsel değerler ve normlar boyutu ile örtük bilgi paylaşımı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{3a}: Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile açık bilgi paylaşımı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{3b}: Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile örtük bilgi paylaşımı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Araştırmanın kapsamı dahilinde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yöneltilen soruların bilgi paylaşımı davranışı ve farklılıkların yönetimi algıları ile olan ilişkilerini saptamak amacıyla oluşturulan araştırmanın alt hipotezleri şu şekilde belirtilmiştir:

H_{4a}: Cinsiyet ile farklılıkların yönetiminin boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{4b}: Cinsiyet ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{5a}: Yaş grupları ile farklılıkların yönetiminin boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{5b}: Yaş grupları ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{6a}: Eğitim düzeyi ile farklılıkların yönetiminin boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{6b}: Eğitim düzeyi ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{7a}: Meslek grupları ile farklılıkların yönetiminin boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{7b}: Meslek grupları ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{8a}: Kıdem grupları ile farklılıkların yönetiminin boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{8b}: Kıdem grupları ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{9a}: Yöneticilik kıdem grupları ile farklılıkların yönetiminin boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{9b}: Yöneticilik kıdem grupları ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{9a.1}: Yöneticilik kıdem grupları ile açık bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{9a.2}: Yöneticilik kıdem grupları ile örtük bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

3.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ordu'nun Ünye ilçesindeki 2019 yılı haziran ayı Ünye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine göre ilk ve orta dereceli 24 okulda görev yapan 967 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise 286 yönetici ve öğretmenden oluşmaktadır. Bu sayı Yazıcıoğlu ve Erdoğan tarafından oluşturulan Evren- Örneklem ilişkisi tablosuna uygundur. Tablo 9'da da belirtilen evren büyüklüğü 1000 olduğunda $\alpha = 0.05$ örnekleme hatası baz alınarak $p=0.5$, $q=0.5$ değerleri doğrultusunda yaklaşık olarak 278'e denk gelen değer kabul edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, 50).

Tablo 9:Hata Payına Göre Evren - Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- lüğü	+ 0.03 örnekleme hatası (d)			+ 0.05 örnekleme hatası (d)			+ 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

*p=gerçekleşme olasılığı q=gerçekleşmeme olasılığı

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, 50.

Araştırmanın amacına uygun olan ölçeklerden meydana gelen anket formları uygulanarak, 286 kişiden olumlu ve araştırmada kullanılabilir düzeyde veri dönüşü elde edilmiştir. Buna göre örneklemin ana kütleyle temsil ettiği söylenebilir.

Ayrıca veri toplama aracının geri dönüş oranı %95,3 olarak tespit edilmiştir. Anket geri dönüş oranının %70-80'i geçmesi sağlıklı bir şekilde yorum yapmaya elverişli olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2005, 144). Bu yargıya göre araştırma kapsamında yürütülen veri toplama araçlarının geri dönüş oranının yeterli olduğu düşünülerek 286 kişiden elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur.

3.3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yönteminin tercih edilmesinin temel sebebi, kısa sürede daha fazla örnekleme ulaşabilme olanağı sağlamasıdır.

Bu araştırmada kullanılan anket formu sosyo demografik özellikler, farklılıkların yönetimi ve bilgi paylaşımı ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Katılımcılara yöneltilen anketin ilk bölümü demografik bilgilerinin elde edilmesine yöneliktir. Anketin ikinci bölümünde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını belirlemek için Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeğini” yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümde ise yönetici ve öğretmenlerin açık ve örtük bilgi türlerine ilişkin bilgi paylaşımı düzeylerini belirlemek için Zhining Wang ve Nianxin Wang (2012) tarafından “Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance” adlı makalede geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar beşli likert tipi ölçek tekniği ile ölçümlenmiştir.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği için kullanılan maddeler, “Hiç Katılmıyorum” için (1), “Az Katılıyorum” için (2), “Orta Katılıyorum” için (3), “Çok Katılıyorum” için (4), “Tamamen Katılıyorum” için (5) şeklinde karşılık bulurken, Bilgi Paylaşımı Ölçeği maddeleri “Kesinlikle Katılmıyorum” için (1), “Katılmıyorum” için (2), “Kararsızım” için (3), “Katılıyorum” için (4) ve “Kesinlikle Katılıyorum” için (5) şeklinde değerlendirilmiştir.

3.3.4. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği

Araştırma kapsamında veri toplama araçları ile elde edilen verilerden anlamlı sonuç ve bulgulara erişim sağlamak için kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin test edilmesi gerekmektedir. Güvenirlik analizleri dört grup altında yer alırken en sık kullanılan analiz türü olan iç tutarlılık güvenilirliği ile Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmaktadır. Bu çalışmada anket formunda bulunan ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach Alfa katsayısından yararlanılmıştır.

Alfa katsayılarının değer aralıkları ve güvenilirlik düzeyleri aşağıda belirtilmektedir.

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlik gösterir,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir olduğunu ifade eder,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (RTÜK, 2012, 3).

Faktör analizi ölçeklerin amaca uygun ölçüm gerçekleştirip gerçekleştirilmediğini hesaplayarak, uygun olmayan maddelerin çıkarılmasına yardımcı olarak ifadeler arasındaki ilişkilerin yapılarını ortaya koymayı sağlamaktadır (Kalaycı, 2018, 321). Bu bağlamda geçerlilik düzeyini ortaya koymak amacıyla anket formunda kişisel bilgilerin yer aldığı birinci bölümdeki demografik özellikler dışarıda bırakılarak farklılıkların yönetimi ölçeği ve bilgi paylaşımı ölçeğine ilişkin alt boyutlara faktör analizi uygulanmıştır. Anketin güvenilirliğini belirlemek amacıyla ölçeklere ve alt boyutlara Cronbach Alfa Analizi uygulanmıştır. Bu analizler sonucu elde edilen veriler aşağıdaki gibidir.

3.3.4.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi

Yapılan analiz sonucunda Tablo 10'da elde edilen KMO değerinin 0,971 olarak bulunması, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 10:Farklılıkların Yönetimi KMO ve Barlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,971
Barlett Küresellik Testi	Ki-Kare	8107,708
	Df	325
	Sig.	,000

Güvenirlilik analizini test etmek amacıyla Cronbach Alfa Testi yapılmıştır. Teste ilişkin bulgular Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11:Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analizi

Değişkenler	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
BOYUT 1: Bireysel Tutum Ve Davranışlar		0,861
Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	0,859	
Çalışanlar bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	0,819	
Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	0,800	
Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	0,809	
BOYUT 2: Örgütsel Değerler Ve Normlar		0,939
Meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	0,937	
Meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	0,930	
Meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.	0,928	
Bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi	0,933	

gösterirler.	
Ön yargılardan çok bilimsel kanıtları esas alırlar.	0,932
Kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	0,929
Kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	0,929
Meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	0,935
BOYUT 3: Yönetmel Uygulamalar Ve Politikalar	0,977
Yöneticiler, çalışanlarının bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar.	0,975
Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışır.	0,975
Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet olanaklarından eşit şekilde yararlanmalarını sağlarlar.	0,975
Yöneticiler, çalışanlarına bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	0,975
Yöneticiler, çalışanlarına statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	0,976
Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözmeye kararlılığı içindedirler.	0,975
Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	0,977
Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	0,977
Yöneticiler, siyasi görüş ve eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	0,976
Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	0,975
Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözümlerini dikkate alırlar.	0,975

Yöneticiler, eğitim-öğretime yönelik görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.	0,974
Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.	0,974
Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözümede etkin çaba gösterirler.	0,974
Yöneticiler çalışanların eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	0,975
Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket eder.	0,974
Genel Ölçek Cronbach Alfa Değeri	0,979

Tablo 11 'e göre Cronbach alfa değeri 0,979 olarak saptanmıştır. Buna göre farklılık yönetimi ölçeği yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir. Buna ek olarak faktör yüklerinin toplandığı düzeylere ilişkin iç tutarlılık katsayısı Cronbach alfa değerleri; bireysel tutum ve davranışlar boyutu için 0,861, örgütsel değerler ve normlar boyutu için 0,939 yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu için 0,977 olarak belirlenmiştir. Farklılıkların yönetimi ölçeği için faktör analizinin uygulandığı faktör yükleri 0,800 ile 0,977 arasında farklılık göstermektedir.

Ölçeğin geliştirildiği Balay ve Sağlam tarafından yapılan çalışmada Cronbach Alfa değerleri bireysel tutum ve davranışlar boyutu için 0,77, örgütsel değerler ve normlar boyutu için 0,83, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu için ise 0,95 olarak bulunmuştur (Balay ve Sağlam, 2004, 44).

Usta'nın (2017) çalışmasındaki Cronbach Alfa değerleri bireysel tutum ve davranışlar boyutu için 0,91, örgütsel değerler ve normlar boyutu için 0,85, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu için 0,71, genel ölçek için ise 0,91 olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışmadaki Cronbach Alfa değerleri bireysel tutum ve davranışlar boyutu için 0,86, örgütsel değerler ve normlar boyutu için 0,93, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu için 0,97, genel ölçek için ise 0,97 olarak tespit edilmiştir.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinin faktör yapısı ortaya konularak tüm maddelerin faktör yüklemelerini net olarak görebilmek için faktörler arası karşılaştırmaya imkân veren dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik için tercih edilen Varimax tekniği uygulanmıştır.

Tablo 12:Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyans Değerleri

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Ekstraksiyon Toplamları			Kare Yüklemelerin Dönme Toplamları		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
		%	%		%	%		%	%
1	17,860	63,785	63,785	17,860	63,785	63,785	10,365	37,019	37,019
2	1,909	6,819	70,604	1,909	6,819	70,604	7,574	27,050	64,069
3	,892	3,185	73,790	,892	3,185	73,790	2,722	9,721	73,790

Analize tabi tutulan 28 maddeden öz değeri 1'in üzerinde olan 3 değer bulunmaktadır. Bu üç faktörün toplam varyansa sağladığı katkı %73,790 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 13:Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Tablosu

Maddeler	Bileşenler		
	1	2	3
FYÖ 25	0,842		
FYÖ 22	0,830		

FYÖ 26	0,824	
FYÖ 24	0,807	
FYÖ 21	0,796	
FYÖ 27	0,786	
FYÖ 23	0,784	
FYÖ 28	0,782	
FYÖ 18	0,718	
FYÖ 14	0,702	
FYÖ 20	0,691	
FYÖ 15	0,684	
FYÖ 17	0,682	
FYÖ 16	0,681	
FYÖ 13	0,672	
FYÖ 19	0,655	
FYÖ 6	0,814	
FYÖ 7	0,782	
FYÖ 8	0,747	
FYÖ 11	0,738	
FYÖ 5	0,724	
FYÖ 10	0,716	
FYÖ 4	0,677	0,172
FYÖ 3	0,675	
FYÖ 9	0,652	0,270
FYÖ 1	0,651	
FYÖ 12		0,764
FYÖ 2		0,673

Tablo 13'te de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda üç faktör bulunmuştur. FY25, FY22, FY26, FY21, FY27, FY23, FY28, FY18, FY14, FY20,

FY15, FY17, FY16, FY 13, FY19 olmak üzere 16 madde birinci faktörü, FY6, FY7, FY8, FY11, FY5, FY10, FY4, FY3, FY9, FY110 madde ile ikinci faktör grubunu oluştururken, FY12 ve FY2 üçüncü faktör grubunu oluşturmaktadır. FY4 ve FY9'uncu maddeler üçüncü faktör grubu içerisinde tanımlanması gerekirken, ikinci faktör grubunda yer aldığı için iki madde çıkarılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz aşağıda Tablo 15'de sunulmuştur.

Tablo 14:Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyans Değerleri-2

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Ekstraksiyon Topamları			Kare Yüklemelerin Dönme Topamları		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
		%	%		%	%		%	%
1	16,812	64,660	64,660	16,812	64,660	64,660	9,717	37,372	37,372
2	1,748	6,721	71,382	1,748	6,721	71,382	6,621	25,466	62,839
3	0,886	3,407	74,788	,886	3,407	74,788	3,107	11,950	74,788

FY4 ve FY9 bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda yer alan iki madde çıkarılarak yeniden elde edilen varyans değeri Tablo 12'ye kıyasla Tablo 14'te 0,998'lik artış olduğu gözlemlenmektedir. Tekrarlanan analiz sonucunda elde edilen faktörlerin varyansı açıklama oranı %74,788 ile belirtilerek oranda artış meydana gelmiştir. Bu oran %50'den fazla olduğu için açıklama düzeyi yüksek olarak ifade edilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2016, 227).

Tekrarlanan analiz Tablo 15'te aşağıda sunulmuştur. Bu analiz ile faktörler ölçekteki boyutlarla uygun hale getirilmiştir.

Tablo 15:Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Tablosu-2

Maddeler	Bileşenler		
	1	2	3
FYÖ 25	0,838		
FYÖ 22	0,828		
FYÖ 26	0,821		
FYÖ 21	0,811		
FYÖ 24	0,806		
FYÖ 23	0,778		
FYÖ 28	0,773		
FYÖ 27	0,772		
FYÖ 20	0,690		
FYÖ 18	0,685		
FYÖ 17	0,668		
FYÖ 14	0,666		
FYÖ 19	0,651		
FYÖ 13	0,639		
FYÖ 16	0,638		
FYÖ 15	0,633		
FYÖ 6		0,818	
FYÖ 7		0,776	
FYÖ 11		0,741	
FYÖ 8		0,740	
FYÖ 5		0,731	
FYÖ 10		0,713	
FYÖ 9		0,673	
FYÖ 12		0,661	
FYÖ 1			0,772

Tablo 15 incelendiğinde birinci faktör grubu yönetsel uygulamalar ve politikaları, ikinci faktör grubu örgütsel değerler ve normları, üçüncü faktör grubu ise bireysel tutum ve davranışları ifade etmektedir. Tablo bakıldığında, birinci faktör grubunda en yüksek değer FYÖ25, ikinci faktör grubunda FYÖ6 iken üçüncü faktör grubunda ise FYÖ1 olarak tespit edilmiştir.

3.3.4.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi

Bu çalışmada yönetici ve öğretmenlerin bilgi paylaşımı davranışlarını belirlemek için Zhining Wang ve Nianxin Wang (2012) tarafından “Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance” adlı makalede geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalindeki Cronbach alfa değerleri açık bilgi türü için 0,95, örtük bilgi türü için 0,97 olarak tespit edilmiştir (Wang ve Wang, 2012, 8904).

Aslan’ın (2014) yüksek lisans tezinde Türkçe’ye uyarlanarak kullandığı görülmüştür. Bu tezde Cronbach alfa değerleri açık bilgi türü için 0,81, örtük bilgi türü için 0,89 olarak bulunmuştur. Ayrıca Uçar’da (2018) yüksek lisans tezinde bu ölçeği kullanmış olup Cronbach alfa değerlerini açık bilgi türü için 0,77, örtük bilgi türü için 0,78 şeklinde tespit etmiştir. Bu bağlamda ölçek geçerli ve güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda Tablo 16’da elde edilen KMO değerinin 0,971 olarak bulunması, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 16: Bilgi Paylaşımı KMO ve Barlett’s Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		,916
Barlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2627,144
	sd	55
	P değeri	,000

Güvenirlilik analizini test etmek amacıyla Cronbach alfa testi yapılmıştır. Teste ilişkin bulgular Tablo 17’de gösterilmektedir. Güvenirlilik analizi için Cronbach Alfa ‘ya tabi tutulan ölçeğin genel Cronbach Alfa değeri 0,911 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu değer güvenirlilik katsayıları açısından yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir. Bilgi paylaşımı davranışlarına ilişkin iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa değerleri; açık bilgi türü için 0,888, örtük bilgi türü için 0,935 olarak hesaplanmıştır. Bilgi paylaşımı ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizinde faktör yükleri 0,883 ile 0,933 arasında değişmekte olup faktör analizi ve güvenirlilik analizine ait bulgular aşağıda Tablo 17’de aktarılmıştır.

Tablo 17: Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analizi

BOYUT 1: Açık Bilgi	0,888
Bu işyerinde çalışanlar genellikle rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.	0,868
Bu işyerinde çalışanlar genellikle kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.	0,855
Bu işyerinde çalışanlar genellikle diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları toplar.	0,885
Bu işyerinde çalışanlar genellikle bilgi paylaşımı için teşvik edilir.	0,854
Bu işyerinde çalışanlara yönelik çeşitli eğitim ve gelişim programları düzenlenir.	0,883
Bilgi paylaşımı için oluşturulan bilgi teknolojileri, bu işyerinde çalışanların işlerini kolaylaştırır.	0,869
BOYUT 2: Örtük Bilgi	0,935
Bu işyerinde çalışanlar tecrübelerini diğerleriyle paylaşır.	0,922
Bu işyerinde çalışanlar genellikle diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri toplar.	0,921
Bu işyerinde çalışanlar genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri paylaşır.	0,929
Bu işyerinde çalışanlar genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri toplar.	0,933
Bu işyerinde çalışanlar genellikle kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır.	0,920
Bu işyerinde çalışanlar genellikle diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgilerini toplar.	0,923
Bu işyerinde çalışanlar, geçmişteki hatalardan çıkardıkları dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır.	0,925

Genel Ölçek Cronbach Alfa Değeri	0,911
---	--------------

Uçar (2018) çalışmasında KMO değerini 0,842; Cronbach Alfa değerlerini ise açık bilgi türü için %77, örtük bilgi türü için ise %78 olarak bulmuştur.

Bilgi paylaşımı ölçeğinin faktör yapısı ortaya konularak tüm maddelerin faktör yüklemelerini net olarak görmek için faktörler arası karşılaştırmaya imkân veren dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik için tercih edilen Varimax tekniği uygulanmıştır. Tablo 18’de aktarıldığı gibi analiz sonucunda analize tabi tutulan 13 madde için öz değeri 1’in üzerinde olan 2 faktör olduğu tespit edilmiştir. Bu iki faktörün toplam varyansa sağladığı katkı %69,492 olarak görülmektedir.

Tablo 18: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyans Değerleri

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Ekstraksiyon Toplamları			Kare Yüklemelerin Dönme Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	7,940	61,077	61,077	7,940	61,077	61,077	5,286	40,662	40,662
2	1,094	8,415	69,492	1,091	8,415	69,492	3,748	28,830	69,492

Varimax döndürme tekniği gerçekleştirildikten sonra elde edilen veriler analiz edilerek değerlendirilmelidir. Tablo 19’de görüldüğü gibi bilgi paylaşımı ölçeğinin döndürülmüş bileşenler tablosu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 19: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Tablosu

Maddeler	Bileşenler	
	1	2
BP8	0,830	
BP11	0,829	

BP13	0,794	
BP12	0,791	
BP7	0,783	
BP9	0,743	
BP10	0,706	
BP6	0,547	0,545
BP5	0,489	0,480
BP2		0,825
BP1		0,815
BP4		0,754
BP3		0,747

Tablo 19’u yorumladığımızda, BP8,BP11, BP13, BP12, BP7, BP9, BP10, BP6, BP5 olmak üzere 9 maddeyi birinci faktörde, BP2, BP1, BP4 VE BP3 olan maddeleri ise ikinci faktörde yer aldığını göstermektedir. BP5 VE BP6 ikinci faktörde yer alması gereken maddeler olup faktör yük değerlerinin kabul oranını geçen maddeler birbirlerine yakın (binişik) değerler olduğu için o maddeler çıkarılarak tekrar dik döndürme tekniklerinden Varimax tekniği uygulanmıştır. Elde edilen veriler Tablo 20’ye aktarılmıştır.

Tablo 20: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Bulunan Toplam Açıklanan Varyans Değerleri 2

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Ekstraksiyon Toplamları			Kare Yüklemelerin Dönme Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	6,992	63,566	63,566	6,992	63,566	63,566	4,860	44,184	44,184
2	1,091	9,914	73,480	1,091	9,914	73,480	3,223	29,296	73,480

BP8 ve BP9 (açık bilgi paylaşımı) maddeleri çıkartılarak yeniden elde edilen varyans değeri Tablo 18'e kıyasla Tablo 20'de 3,988'lik artış olduğu gözlemlenmektedir. Tekrarlanan analiz sonucunda elde edilen faktörlerin varyansı açıklama oranı %73,482 ile belirtilerek oranda artış meydana gelmiştir. Bu oran Saruhan ve Özdemirci 2016 tarafından %50'den fazla olduğu için açıklama düzeyi yüksek olarak ifade edilmektedir. Bilgi paylaşımı bileşenlerinin ölçüldüğü Tablo 21'e aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 21: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Döndürülmüş Bileşenler Tablosu 2

Maddeler	Bileşenler	
	1	2
BP11	0,839	
BP8	0,837	
BP13	0,805	
BP12	0,796	
BP7	0,793	
BP9	0,746	
BP10	0,705	
BP2		0,832
BP1		0,830
BP3		0,766
BP4		0,731

Analiz sonunda BP11, BP8, BP13, BP12, BP7, BP9, BP10 maddeleri birinci faktörü; BP2, BP1, BP3, BP4 maddeleri ikinci faktörü açıklamaktadır. Bilgi paylaşımı ölçeğinin teorik yapısında ifade edilen faktörlere uygun olacak biçimde bir yapı elde edilerek teorik isimlendirmeye yer verilerek birinci faktör örtük bilgi paylaşımı, ikinci faktör açık bilgi paylaşımı olarak tanımlanmıştır. Faktör grupları arasında birinci faktör grubunda en yüksek değer BP11 değişkeni olarak görülürken, ikinci faktör grubunda ise BP2 değişkeni şeklinde tanımlanmıştır. Birinci faktör grubu örtük bilgiyi, ikinci faktör grubu ise açık bilgi değişkenlerini ifade etmektedir.

3.3.5. Verilerin Analizi

İstatistiksel testler, parametrik testler ve parametrik olmayan testler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Verilerin hangi teste tabi tutulacağını belirlemek amacıyla öncelikle normallik dağılımı testi yapılmaktadır. Normallik testi analizinde, basıklık

ve çarpıklık katsayılarının ± 2 'yi geçmemesi değişkenlerin normal dağıldığını ifade etmektedir (Kunnan, 1998,313; Gravetter ve Wallnau, 2014, 170; Field, 2009, 45).

Tablo 22’de görüldüğü gibi basıklık ve çarpıklık katsayıları, kabul edilebilir değerler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda verilerin sağa ya da sola çarpık olmadığını veya bir noktadan basık olmadığını göstermektedir. Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testlerin yapılması uygun bulunmuştur.

Tablo 22: Ölçeklerin Normallik Testi Sonuçları

		Skewness	Kurtosis	Dağılım
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	Bireysel Tutum ve Davranışlar	-0,372	-0,182	Normal
	Örgütsel Değerler ve Normlar	-0,403	-0,097	Normal
	Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	-0,473	-0,255	Normal
	Genel FYÖ	-0,439	-0,219	Normal
Bilgi Paylaşımı Ölçeği	Açık Bilgi	-0,782	1,339	Normal
	Örtük Bilgi	-0,628	0,566	Normal
	Genel BPÖ	-0,678	1,133	Normal

Tablo 22 incelendiğinde elde edilen verilerin Farklılıkların Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı genel ölçekleri ve alt boyutları için tespit edilen veriler, değişkenlerin normal dağıldığını göstermektedir.

3.4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN BULGULARI VE YORUMLARI

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla; araştırmanın katılımcılarına ilişkin demografik özellikler, farklılıkların yönetimi ve bilgi paylaşımı ölçeklerine ilişkin çeşitli analizler gerçekleştirilerek oluşturulan hipotezlere dair aralarındaki ilişki incelenmiştir.

3.4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Ünye’de ilk ve ortaokul olmak üzere 18 okuldaki yönetici ve öğretmenlere yöneltilen anket formlarında, katılımcıların demografik bilgilerini ölçmek amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleği, meslekteki hizmet süresi ve yöneticilikteki hizmet süresine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları bilgilere ilişkin dağılımları görebilmek için frekans analizi uygulanmış olup sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 23: Ankete Katılanlara İlişkin Cinsiyet Dağılımları

Gruplar	F	%
Kadın	155	54,2
Erkek	131	45,8
Toplam	286	100,0

Tablo 23 incelendiğinde araştırmaya katılım gösteren 286 yönetici ve öğretmenin 155’ini kadın, 131’ini ise erkeklerin oluşturduğu gözlemlenmektedir. Kadınların oranı %54,2 iken erkeklerin oranı %45,8 olarak görülmektedir. Bu araştırmada katılım gösteren yönetici ve öğretmenlerden kadınların oranı erkeklere oranla % 8,4 daha fazladır.

Tablo 24: Ankete Katılanlara İlişkin Yaş Dağılımları

Gruplar	F	%
18-30 yaş	33	11,5
31-40 yaş	102	35,7
41-50 yaş	95	33,2
51-60 yaş	48	16,8
61 yaş ve üzeri	8	2,8
Toplam	286	100,0

Tablo 24’e göre en fazla frekansa sahip olan 31-40 yaş grubu %35,7 onu takip eden 41-50 yaş grubu %33,2 iken en düşük frekansa sahip olan 61 ve üzeri yaş grubu %2,8 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların yaş yoğunluğu 31 ile 50 yaşları arasında olup toplam oranının %68,9’luk kısmını oluşturmaktadır.

Tablo 25: Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Dağılımı

Gruplar	F	%
Önlisans	9	3,1
Lisans	261	91,3
Lisansüstü	16	5,6
Toplam	286	100,0

Ankete katılanların eğitim düzeyleri dağılımının aktarıldığı Tablo 25’de görüldüğü üzere % 91,3’ün lisans, %5,6’sının lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bu oran anketteki demografik bilgileri ölçmek için eğitim durumu sorusunun yanıtı olan “lisans tamamlama” ve “lisans” seçeneklerini işaretleyen yönetici ve öğretmenlerin oranını belirtmektedir. En düşük frekansa sahip olan “Önlisans grubu” 9 kişiden oluşarak, oranın %3,1’lik kısmını oluşturmaktadır. Lisansüstü grubu, demografik bilgilerdeki “Yüksek lisans” ve “Doktora” seçeneklerinin toplamını ifade etmektedir. Ankete katılım gösteren 16 kişi lisansüstü eğitim düzeyine sahip olarak oranda %5,6’lık paya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 26: Ankete Katılanların Görev Dağılımları

Gruplar	F	%
-Müdür	8	2,8
-Müdür yardımcısı	8	2,8
Yönetici	16	5,6
Öğretmen	252	94,4
Toplam	268	100,0

Tablo 26’ya göre ankete katılanlardan müdür pozisyonunda 8 kişi %2,8’lik oranı, müdür yardımcısı pozisyonunda 8 kişi %2,8’lik oranı temsil ederek yönetici grubu 16 kişi ile % 5,6’lık oranı oluşturmaktadır. Ankete katılanların en büyük frekansını 252 kişi ile %94,4’lük oranı oluşturan öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 27: Ankete Katılanların Meslekteki Kıdem Süresi Dağılımları

Gruplar	F	%
5 yıl ve daha az	26	9,1
6-10 yıl	34	11,9
11-15 yıl	55	19,2
16-20 yıl	49	17,1

21 ve üzeri yıl	122	42,7
Toplam	286	100,0

Tablo 27’de katılımcıların meslekteki kıdem süreleri en yüksek frekanstan en düşük frekansa doğru sunulmuştur. En yüksek frekansa sahip olan 21 yıl ve üzeri grubu 122 kişi ile %42,7’lik, 11-15 yıl kıdeme sahip olanların sayısı 55 kişi ile %19,2’lik, 16-20 yıl grubu 49 kişi sayısı ile %17,1’lik kısmı oluştururken, 6-10 yıl grubu 34 kişi sayısı ile %11,9’luk oranı ve en düşük frekans olan 5 yıl ve daha az kıdeme sahip olanların sayısı 26 kişi ile %9,1’lik kısmı oluşturmaktadır.

Tablo 28: Ankete Katılanların Yöneticilikteki Hizmet Süresi Dağılımları

Gruplar	F	%
5 yıl ve daha az	49	50,5
6-10 yıl	24	24,7
11-15 yıl	6	6,2
16-20 yıl	7	7,2
21 yıl ve üzeri	11	11,3
Toplam	97	100,0

Katılımcıların yöneticilikteki hizmet süresinin sunulduğu Tablo 19’da görüldüğü gibi en yüksek frekansı 49 kişi sayısı ile %50,5 oranında 5 yıl ve daha az deneyime sahip grup oluştururken, 6-10 yıl arası deneyime sahip grubun kişi sayısı 24 oranı ise %24,7 iken, 21 yıl üzeri yöneticilik deneyimine sahip olan grup 11 kişiyi temsil ederek %11,3’lük oranı gösterir, 16- 20 yıl arası yöneticilik tecrübesine sahip olan 7 kişi %7,2’lik orana sahip iken, 11-15 yıllık yöneticilik deneyimi bulunan 6 kişi, %6,2’lik payı oluşturmaktadır.

Bu çalışmada şu anda yöneticilik görevini yapan 16 kişi bulunduğuna göre 81 kişi de yöneticilik yapmış olup katılımcılar (286) arasında yöneticilik deneyimine sahip olanların oranı %33,9 olarak tespit edilmektedir.

Araştırmaya katılanların Farklılıkların Yönetimi Ölçeği- Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutuna ilişkin değerlendirmeleri belirlemek amacıyla Tablo 29’da maddeler Beşli Likert Ölçeği şeklinde yöneltilmiştir.

3.4.2.Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimi düzeyleri açısından elde edilen veriler; bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarında ele alınmıştır.

Bu bölümde tanımlayıcı istatistik analizlerinden, tanımlayıcı analiz uygulanmıştır. Analiz ile ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin her madde için seçtikleri ifadenin ortalaması ve standart sapması belirlenmektedir. Elde edilen sonuçlar ölçek maddelerinin değerlendirilmesinde yardımcı olmaktadır.

Tablo 29’da farklılıkların yönetimi ölçeğinin bireysel tutum ve davranışlar boyutu tanımlayıcı analiz bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 29:Farklılıkların Yönetimi Ölçeği- Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutunun Tanımlayıcı Analizler Bulguları

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği- Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutu	Ort.	Std. Sap.
Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	3,91	,878
Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	3,86	,887
Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	3,77	,949
Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	3,76	,923
Genel Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutu	3,82	,764

Tablo incelendiğinde “Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar” ifadesi 3,91’lik ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada 3,86 ortalama ile “Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir” ifadesi yer almaktadır. “Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir” ifadesi 3,76 ortalama ile son sırada yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan bireylerin okullarda farklılıklara karşı saygılı ve hoşgörülü oldukları, birbirlerinin düşüncelerine değer verdikleri, birbirlerine karşı güven duygusunu oluşturdukları ve yöneticilerin, öğretmenlerin öğrenme ve becerilerini destekledikleri söylenebilir.

Tablo 30’da farklılıkların yönetimi ölçeğinin örgütsel değerler ve normlar boyutu tanımlayıcı analiz bulguları verilmiştir.

Tablo 30:Farklılıkların Yönetimi Ölçeği- Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutunun Tanımlayıcı Analiz Bulguları

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği-Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutu	Ort.	Std. Sap.
Meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	4,01	,879
Meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	3,94	1,007
Kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	3,82	,894
Meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	3,78	,844
Meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler	3,70	,926
Kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	3,68	,887
Bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	3,59	,881
Ön yargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar.	3,56	,919
Genel Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutu	3,75	,759

Tablo incelendiğinde “Meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar” ifadesi 4,01 ile en yüksek ortalamaya sahip olan maddedir. En düşük ortalama 3,56 ile “Ön yargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar” ifadesi son sıradadır. Elde edilen sonuçlar ile okuldaki yönetici ve öğretmenler birbirlerinin dini inanışlarına, yaşam biçimlerine karşı saygı duydukları, birbirlerinin görüş ve düşüncelerini önemsedikleri, ön yargı ile okulda ayrımcılık gerçekleştirmedikleri söylenebilir.

Tablo 31’de farklılıkların yönetimi ölçeğinin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunun tanımlayıcı analiz bulguları verilmiştir.

Tablo 31:Farklılıkların Yönetimi Ölçeği- Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutunun Tanımlayıcı Analiz Bulguları

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği-Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu	Ort.	Std. Sap.
Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	4,10	,939
Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	3,83	,909
Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar	3,82	,948
Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	3,81	,972
Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	3,80	1,088
Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	3,80	,951
Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	3,80	,972
Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket eder.	3,80	,964
Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	3,76	1,051
Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözümede etkin çaba gösterirler.	3,75	,987
Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.	3,74	,974
Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	3,74	1,138
Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	3,73	1,026
Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşır.	3,72	,994
Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.	3,71	1,058
Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışır.	3,66	,942
Genel Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu	3,78	,857

Tablo incelendiğinde “Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler” ifadesi 4,10 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. İkinci sırada 3,83 ortalama ile “Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar” ikinci sıradadır. “Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışır” ifadesi 3,66 ortalama ile son sıradadır. Bu bağlamda ilkokul ve ortaokullardaki yönetici ve öğretmenler farklılıkların değerini bilir ve farklılıkları eğitim açısından en iyi şekilde uygulanması için çalışanlarının fikirlerini önemser. Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki cinsiyet ayrımcılığına izin verilmediği, okullardaki yönetici ve öğretmenler arasında eşit ve adil davranışlar gerçekleştirildiği söylenebilir.

Bu çalışmadaki farklılıkların yönetimi ölçeğinin tanımsal istatistik bulguları; bireysel tutum ve davranış boyutu için ort.3,82, ss.,76, örgütsel normlar ve değerler boyutu için ort. 3,75, ss. 0,75 yönetsel uygulamalar ve politikalar için ort. 3,78, ss. 0,85 olarak bulunmuştur.

Usta'nın (2017) yüksek lisans tezindeki çalışmasında farklılıkların yönetimi ölçeğinin tanımsal istatistik bulguları; bireysel tutum ve davranış boyutu için ort. 3,51, s.s $\pm 1,69$, örgütsel değerler ve normlar boyutu için ort. 3,71, ss. $\pm 1,35$, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu için ort.3,61, ss. $\pm 1,45$ olarak tespit edilmiştir.

Ekinci'nin (2014) yüksek lisans tezindeki çalışmasında farklılıkların yönetimi ölçeğinin tanımsal istatistik bulguları; bireysel tutum ve davranış boyutu için ort.3,60, ss.3,24, örgütsel normlar ve değerler boyutu için ort. 3,66, ss. 0,78, yönetsel uygulamalar ve politikalar için ort. 3,80, ss. 0,79 olarak tanımlanmıştır.

Çalışmalardaki değerler dörde yakın olarak bulunmuştur. Bu durumda verilen yanıtlar ortalama da kararsızım ifadesini geçerek katılıyorum ifadesine doğru yönelmektedir. Bu bağlamda bireyler arasındaki farklılıkların bilincinde olduğu söylenebilir.

3.4.3.Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Bu bölümde ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin bilgi paylaşımı düzeyleri için elde edilen veriler; açık bilgi ve örtük bilgi türleri açısından incelenmiştir.

Tablo 32’de bilgi paylaşımı ölçeğinin açık bilgi paylaşımına dair tanımlayıcı analiz bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 32: Bilgi Paylaşımı Ölçeği -Açık Bilgi Paylaşımının Tanımlayıcı Analiz Bulguları

Bilgi Paylaşımı Ölçeği- Açık Bilgi Paylaşımı	Ort.	Std. Sap.
Bilgi paylaşımı için oluşturulan bilgi teknolojileri, bu işyerinde çalışanların işlerini kolaylaştırır	4,03	,894
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.	3,98	,888
Bu işyerinde çalışanlar genellikle, rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır	3,93	,972
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle bilgi paylaşımı için teşvik edilir.	3,92	,867
Bu işyerinde çalışanlara yönelik çeşitli eğitim ve gelişim programları düzenlenir.	3,90	,922
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları toplar.	3,75	,983
Genel Açık Bilgi Paylaşımı	3,91	,738

Tablo incelendiğinde “Bilgi paylaşımı için oluşturulan bilgi teknolojileri, bu işyerinde çalışanların işlerini kolaylaştırır” ifadesi 4,03 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. “Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır” ifadesi 3,98 ortalama ile ikinci sırada yer almaktadır. Son sırada yer alan “Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları toplar” ifadesi 3,75 ortalamaya sahiptir. Bu bulgular, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin gelişen bilgi teknolojileri aracılığı ile açık bilgi paylaşımının işleri kolaylaştırdığı, hızlandırdığı ifade edilebilir. Buna ek olarak okullarda çalışanlar bilgi paylaşımına teşvik edilir ve çalışanlar

arasında raporlarla, dokümanlar ile açık bilgi paylaşımının gerçekleştirildiği söylenebilir.

Tablo 33’de bilgi paylaşımı ölçeğinin örtük bilgi paylaşımı için tanımlayıcı analiz bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 33: Bilgi Paylaşımı Ölçeği- Örtük Bilgi Paylaşımının Tanımlayıcı Analiz Bulguları

Bilgi Paylaşımı Ölçeği- Örtük Bilgi Paylaşımı	Ort.	Std. Sap.
Bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır.	4,13	,887
Bu işyerinde çalışanlar, geçmişteki hatalardan çıkardığı dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır.	4,00	,889
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır.	3,99	,885
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri toplar.	3,96	,899
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri paylaşır.	3,81	1,012
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgileri toplar	3,72	,944
Bu işyerinde çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri toplar.	3,63	1,034
Genel Örtük Bilgi Paylaşımı	3,89	,794

Tablo incelendiğinde birinci sırada yer alan “Bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır” ifadesi 4,13 ortalamaya sahiptir. “Bu işyerinde çalışanlar, geçmişteki hatalardan çıkardığı dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır” ifadesi 4,00 ortalaması ile ikinci sıradadır. Son sırada yer alan “Bu işyerinde çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri toplar” ifadesi 3,63 ortalamaya sahiptir. Elde edilen bulgular okullardaki çalışanlar arasında örtük bilgi paylaşımının kolay bir şekilde gerçekleştirildiğini ve önceki hatalarından çıkardıkları dersleri iş arkadaşları arasında paylaştıklarını göstermektedir. Örtük bilgi paylaşımının, açık bilgi paylaşımına kıyasla aktarımının daha zor olduğu görüşü olsa da elde edilen sonuçlar her iki bilgi türünün de teşvik, güven gibi gerekli koşullar sağlandığında kolay bir şekilde paylaşımının gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Aslan (2014) yüksek lisans tezindeki bilgi paylaşımı ölçeğinin tanımlayıcı bulgularını; açık bilgi türü için ort. 3,63, ss. 0,944, örtük bilgi türü için ise ort. 3,60, ss. 0,81 olarak tespit etmiştir.

Bu çalışmada ise, tezindeki bilgi paylaşımı ölçeğinin tanımlayıcı bulgularını; açık bilgi türü için ort. 3,91, ss. 0,738, örtük bilgi türü için ise ort. 3,89, ss. 0,79 olarak bulunmuştur.

Çalışmalardaki değerler ise 4'e yakındır. Bu durumda verilen yanıtlar ortalamada kararsızım ifadesini geçerek katılıyorum ifadesine doğru yönelmektedir. Bu bağlamda bireyler arasında her iki bilgi türü paylaşımının da gerçekleştirildiği söylenebilir.

3.5. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ İLE ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLARI

Araştırmanın bu bölümünde farklılıkların yönetimi alguları ve bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkiyi ve varsa ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla uygulanan istatistiksel analizlere, bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir. Buna ek olarak katılımcıların demografik özellikleri açısından farklılıkların yönetimi algularının ve bilgi paylaşımı davranışlarının farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin uygulanan testlerin bulguları ve yorumlarına da bu başlık altında yer verilmektedir.

Bu çalışmada demografik değişkenler açısından farklılıkların yönetimi algularının ve bilgi paylaşımı davranışlarının farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için, iki gruptan oluşan değişkenlere “Bağımsız t-Testi” , ikiden fazla gruptan oluşan değişkenler için ise “Tek Yönlü ANOVA Testi” uygulanmıştır. H_{4a} , H_{4b} , H_{7a} , H_{7b} hipotezlerine İlişkisiz t-Testi; H_{5a} , H_{5b} , H_{6a} , H_{6b} , H_8 , H_{8b} , H_{9a} ve H_{9b} hipotezlerine Tek Yönlü ANOVA Testi uygulanmıştır.

Ana hipotezler olan H_{1a} , H_{1b} , H_{2a} , H_{2b} , H_{3a} ve H_{3b} için değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ve ilişki varsa ilişkinin hangi yönde olduğunu belirlemek amacıyla “Pearson Korelasyon Analizi” uygulanmıştır. Pearson korelasyon analizinden sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla “Basit Doğrusal Regresyon Analizi” yapılmıştır.

3.5.1. Farklılıkların Yönetimi Alguları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 34’de yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından farklılıkların yönetimi boyutları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile t-testi uygulanmıştır.

Tablo 34:Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği T- Testi Sonuçları

Farklılıkların Yönetimi			Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Bireysel Davranışlar	Tutum ve	ve	Kadın	155	3,65	0,77	284	-	0,000*
			Erkek	131	4,02	0,70			
Örgütsel Normlar	Değerler ve	ve	Kadın	155	3,62	0,77	284	-	0,002*
			Erkek	131	3,91	0,71			
Yönetimsel ve Politikalar	Uygulamalar	Kadın	Kadın	155	3,68	0,84	284	-	0,029*
			Erkek	131	3,90	0,85			
Genel Yönetimi Ölçeği	Farklılıkların	Kadın	Kadın	155	3,66	0,76	284	-	0,004*
			Erkek	131	3,92	0,74			

*p<0,05

Tablo incelendiğinde farklılıkların yönetimi boyutlarının tamamında erkek yönetici ve öğretmenlere ait ortalamaların, ölçek ifadelerine katılım düzeyleri kadın yönetici ve öğretmenlere ait ortalamalardan daha yüksek seviyede olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumda bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutları ile cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yönetici ve öğretmenlere göre farklılıkların yönetimi boyutları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmakta olup **H4a hipotezi red edilmiştir.**

Usta'nın (2017) yüksek lisans tezindeki bulgular; çalışanların cinsiyet değişkenleri ile farklılıkların yönetimi ölçeğindeki boyutlar arasındaki farkın anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 35’de yönetici ve öğretmenlerin yaş değişkeni grupları açısından farklılıkların yönetimi boyutları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 35:Yaş Grup Düzeylerine ilişkin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları

Farklılıkların Yönetimi	Yaş Grupları	N	\bar{X}	SS	F	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	18-30	33	3,628	0,742	1,741	0,141
	31-40	102	3,750	0,714		
	41-50	95	3,860	0,836		
	51-60	48	4,031	0,721		
	61 ve üzeri	8	3,875	0,654		
Örgütsel Değerler ve Normlar	18-30	33	3,662	0,743	0,749	0,560
	31-40	102	3,720	0,733		
	41-50	95	3,743	0,812		
	51-60	48	3,906	0,739		
	61 ve üzeri	8	3,921	0,612		
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	18-30	33	3,600	0,823	1,402	0,233
	31-40	102	3,766	0,870		
	41-50	95	3,742	0,933		
	51-60	48	4,014	0,708		
	61 ve üzeri	8	3,960	0,494		
Genel Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	18-30	33	3,622	0,725	1,370	0,245
	31-40	102	3,750	0,747		
	41-50	95	3,759	0,839		
	51-60	48	3,985	0,678		
	61 ve üzeri	8	3,937	0,494		

Tablo incelendiğinde elde edilen sonuçlar; bireysel tutum ve davranışlar için [F= 1,741; p>0,05], örgütsel değerler ve normlar [F= 0,749; p>0,05], yönetimsel uygulamalar ve politikalar [F= 1,402; p>0,05], genel farklılıkların yönetimi ölçeği ise [F= 1,370; p>0,05] şeklinde hesaplanmış olup anlamlı bir farklılık bulunamayarak, farklılıkların yönetiminin boyutları açısından çalışanların yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu bağlamda *H5a hipotezi kabul edilmiştir.*

Göreci'nin (2019) yüksek lisans tezindeki bulgular; farklılıkların yönetimi ölçeğindeki boyutların yaş değişkeni gruplarına göre farklılaşmadığını tespit etmiştir ($p>0,05$).

Tablo 36 'da yönetici ve öğretmenlerin eğitim değişkeni grupları ile farklılıkların yönetimi boyutları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 36:Eğitim Düzeylerine İlişkin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları

Farklılıkların Yönetimi	Eğitim Düzeyleri	N	\bar{X}	SS	F	P
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Önlisans	9	3,972	0,955	0,590	0,622
	Lisans tamamlama	23	4,000	0,657		
	Lisans	238	3,803	0,765		
	Lisansüstü	16	3,781	0,805		
Örgütsel Değerler ve Normlar	Önlisans	9	3,944	0,941	0,291	0,832
	Lisans tamamlama	23	3,771	0,743		
	Lisans	238	3,743	0,748		
	Lisansüstü	16	3,851	0,882		
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Önlisans	9	3,958	1,108	0,496	0,685
	Lisans tamamlama	23	3,962	0,675		
	Lisans	238	3,763	0,859		
	Lisansüstü	16	3,777	0,954		
Genel Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	Önlisans	9	3,956	1,010	0,428	0,733
	Lisans tamamlama	23	3,913	0,668		
	Lisans	238	3,763	0,758		
	Lisansüstü	16	3,799	0,849		

Çalışanların eğitim düzeyleri ile farklılıkların yönetimi ölçeğinin farklılaşp farklılaşmadığı açısından ele alındığında; Bireysel tutum ve davranışlar boyutu için [$F=0,590$; $p>0,05$], örgütsel değerler ve normlar boyutu için [$F=0,291$; $p>0,05$], yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutu için [$F=0,496$; $p>0,05$], genel farklılıkların yönetimi ölçeği için ise [$F=0,428$; $p>0,05$] olarak hesaplanmış olup anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Farklılıkların yönetiminin boyutları açısından

çalışanların eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Buna göre **H6a hipotezi kabul edilmiştir.**

Yirmibeşoğlu'nun (2018) yüksek lisans tezindeki bulgular; farklılıkların yönetiminin boyutları ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Tablo 37 'de yönetici ve öğretmenlerin meslek grupları değişkeni ile farklılıkların yönetimi boyutları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile t- testi uygulanmıştır.

Tablo 37: Meslek Grupları Değişkenlerine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği t- Testi Sonuçları

Farklılıkların Yönetimi	Meslek Grupları	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Yönetici Öğretmen	16 270	4,50 3,78	0,48 0,75	284	3,726	0,000*
Örgütsel Değerler ve Normlar	Yönetici Öğretmen	16 270	4,36 3,72	0,45 0,75	20,254	5,229	0,000*
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Yönetici Öğretmen	16 270	4,82 3,75	0,26 0,84	37,913	13,139	0,000*
Genel Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	Yönetici Öğretmen	16 270	4,64 3,73	0,28 0,75	29,881	10,823	0,000*

* $P < 0,05$

Tablo incelendiğinde farklılıkların yönetimi boyutlarına ilişkin çalışanların meslek grupları için t testi gerçekleştirilmiştir. T- testine göre bireysel tutum ve davranışlar boyutu için [$t_{(284)} = 3,726$; $p < 0,05$], örgütsel değerler ve politikalar boyutu için [$t_{(20,254)} = 5,229$; $p < 0,05$], Yönetimsel uygulamalar ve politikalar için [$t_{(37,913)} = 13,139$; $p < 0,05$] ve genel farklılık yönetimi ölçeği için [$t_{(29,881)} = 10,823$; $p < 0,05$] şeklinde ifadeler belirlenmiştir. Farklılıkların yönetiminin boyutları açısından çalışanların meslek grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve **H7a hipotezi red edilmiştir.**

Usta'nın (2017) yüksek lisans tezindeki bulgular; farklılıkların yönetimi boyutları ile çalışanların meslek grupları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 38 'de yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni grupları ile farklılıkların yönetimi boyutları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 38: Mesleki Kıdem (Toplam Hizmet Süresi) Düzeylerine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin ANOVA Testi Sonuçları

Farklılıkların Yönetimi	Meslekteki Toplam Hizmet Süresi	N	\bar{X}	SS	F	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	5 yıl ve daha az	26	3,615	0,660	1,707	0,149
	6-10 yıl	34	3,713	0,875		
	11-15 yıl	55	3,704	0,697		
	16-20 yıl	49	3,862	0,661		
	21 yıl ve üzeri	122	3,936	0,808		
Örgütsel Değerler ve Normlar	5 yıl ve daha az	26	3,605	0,655	0,935	0,444
	6-10 yıl	34	3,753	0,830		
	11-15 yıl	55	3,652	0,786		
	16-20 yıl	49	3,744	0,669		
	21 yıl ve üzeri	122	3,845	0,780		
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	5 yıl ve daha az	26	3,543	0,805	1,129	0,343
	6-10 yıl	34	3,704	0,869		
	11-15 yıl	55	3,753	0,931		
	16-20 yıl	49	3,743	0,798		
	21 yıl ve üzeri	122	3,893	0,851		
Genel Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	5 yıl ve daha az	26	3,571	0,676	1,228	0,299
	6-10 yıl	34	3,719	0,808		
	11-15 yıl	55	3,717	0,791		
	16-20 yıl	49	3,760	0,680		
	21 yıl ve üzeri	122	3,885	0,782		

Çalışanların mesleki kıdem düzeyleri ile farklılıkların yönetimi ölçeğinin alt boyutları açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, bireysel tutum ve davranışlar boyutu için [F=1,707; p>0,05], örgütsel değerler ve normlar boyutu için [F=0,935; p>0,05], yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu için [F=1,129; p>0,05], genel farklılıkların yönetimi ölçeği için [F=1,228; p>0,05] şeklinde tanımlanmıştır. Bu bağlamda farklılıkların yönetiminin boyutları açısından çalışanların mesleki kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. H_{8a} *hipotezi kabul edilmiştir*.

Polat'ın (2015) yüksek lisans tezindeki bulgular; farklılıkların yönetimi boyutları ile çalışanların mesleki kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0,05).

Tablo 39'da yönetici ve öğretmenlerin yöneticilik kıdem değişkeni grupları ile farklılıkların yönetimi boyutları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 39:Yöneticilik Kıdem Grupları ile Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Farklılıkların Yönetimi	Yöneticilik Kıdem Grupları	N	\bar{X}	SS	F	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	5 yıl ve daha az	49	3,801	0,755	1,634	0,172
	6-10 yıl	24	4,025	0,683		
	11-15 yıl	6	3,958	0,659		
	16-20 yıl	7	3,928	1,143		
	21 yıl ve üzeri	11	4,181	0,716		
Örgütsel Değerler ve Normlar	5 yıl ve daha az	49	3,885	0,699	0,806	0,524
	6-10 yıl	24	4,031	0,729		
	11-15 yıl	6	4,104	0,555		
	16-20 yıl	7	3,589	1,193		
	21 yıl ve üzeri	11	4,136	0,729		
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	5 yıl ve daha az	49	3,813	0,813	1,618	0,176
	6-10 yıl	24	4,177	0,752		
	11-15 yıl	6	1,010	0,816		

	16-20 yıl	7	4,214	1,108		
	21 yıl ve üzeri	11	4,352	0,577		
Genel Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	5 yıl ve daha az	49	3,832	0,735		
	6-10 yıl	24	4,145	0,676		
	11-15 yıl	6	4,029	0,693	1,218	0,309
	16-20 yıl	7	3,994	1,106		
	21 yıl ve üzeri	11	4,266	0,607		

Yöneticilerin kıdem grupları ile farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutları açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi uygulanarak tanımlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu için [F=1,634; p>0,05], örgütsel değerler ve normlar alt boyutu için [F=0,806; p>0,05], yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu için [F=1,618; p>0,05], genel farklılıkların yönetimi ölçeği için [F=1,218; p>0,05] olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda farklılıkların yönetiminin boyutları açısından çalışanların yöneticilik kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı yorumu yapılır. Buna göre H_{0a} hipotezi kabul edilmiştir.

Ekinci'nin (2014) yüksek lisans tezindeki bulgular, farklılıkların yönetimi boyutları ve yöneticilik kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0,05).

3.5.2. Bilgi Paylaşımı Düzeyleri ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 40 'da yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet değişkeni grupları ile açık ve örtük bilgi paylaşımı düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile t-testi analizi uygulanmıştır.

Tablo 40: Cinsiyet Değişkenine Göre Bilgi Paylaşımı Ölçeği t-Testi Sonuçları

Bilgi Paylaşımı	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Açık Bilgi	Kadın	155	3,93	0,71	284	0,427	0,670
	Erkek	131	3,89	0,76			
Örtük Bilgi	Kadın	155	3,92	0,76	284	0,716	0,474
	Erkek	131	3,85	0,82			

Genel Bilgi Paylaşımı Ölçeği	Kadın	155	3,92	0,70	284	0,626	0,532
	Erkek	131	3,87	0,74			

*p<0,05

Tablo incelendiğinde bilgi paylaşımına ilişkin kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılaşma düzeylerine dair t testi sonuçları: açık bilgi türü için [$t_{(284)}=0,427$; $p>0,05$], örtük bilgi türü için [$t_{(284)}=0,716$; $p>0,05$] genel ölçek için ise [$t_{(284)}=0,626$; $p>0,05$] olarak hesaplanmıştır. Buna göre çalışanların cinsiyet grupları ile bilgi türleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiş ve *H_{4b} hipotezi kabul edilmiştir.*

Uçar'ın (2018) çalışmasında da cinsiyet değişkeni ile açık ve örtük bilgi türleri arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 41'de yönetici ve öğretmenlerin yaş değişkeni grupları ile açık ve örtük bilgi paylaşımı düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi analizi yapılmıştır.

Tablo 41:Yaş Grup Düzeylerine ilişkin Bilgi Paylaşımı Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları

Bilgi Paylaşımı	Yaş Grupları	N	\bar{X}	SS	F	p
Açık Bilgi	18-30	33	3,681	0,534	1,240	0,294
	31-40	102	3,900	0,785		
	41-50	95	3,963	0,753		
	51-60	48	4,031	0,725		
	61 ve üzeri	8	3,875	0,682		
Örtük Bilgi	18-30	33	3,857	0,691	0,108	0,980
	31-40	102	3,876	0,836		
	41-50	95	3,884	0,824		
	51-60	48	3,946	0,774		
	61 ve üzeri	8	3,982	0,497		
Genel Bilgi Paylaşımı Ölçeği	18-30	33	3,776	0,519	0,437	0,781
	31-40	102	3,887	0,078		
	41-50	95	3,920	0,076		
	51-60	48	3,985	0,0980		
	61 ve üzeri	8	3,932	0,186		
				0,042		

Çalışanların yaş gruplarına ilişkin bilgi paylaşımı düzeylerinin bilgi türleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir: açık bilgi türü için [F=1,240; p>0,05], örtük bilgi türü için [F=0,108; p>0,05], genel bilgi paylaşımı ölçeği için [F=0,437; p>0,05] olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular, çalışanların yaş grupları ile bilgi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. *H_{5b} hipotezi kabul edilmiştir.*

Hatunoğlu'nun (2018) yüksek lisans tezindeki bulguları; yaş değişkeni ile açık ve örtük bilgi türleri arasında farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05).

Tablo 42'de yönetici ve öğretmenlerin eğitim değişkeni grupları ile açık bilgi ve örtük bilgi paylaşımı düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 42:Eğitim Düzeylerine Göre Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Bilgi Paylaşımı	Eğitim Düzeyleri	N	\bar{X}	SS	F	p
Açık Bilgi	Önlisans	9	4,240	0,866	2,203	0,088
	Lisans tamamlama	23	4,000	0,639		
	Lisans	238	3,873	0,731		
	Lisansüstü	16	4,270	0,825		
Örtük Bilgi	Önlisans	9	4,158	0,896	1,173	0,320
	Lisans tamamlama	23	4,006	0,505		
	Lisans	238	3,854	0,802		
	Lisansüstü	16	4,133	0,938		
Genel Bilgi Paylaşımı Ölçeği	Önlisans	9	4,196	0,879	1,790	0,149
	Lisans tamamlama	23	4,003	0,447		
	Lisans	238	3,863	0,723		
	Lisansüstü	16	4,197	0,856		

Çalışanların eğitim düzeyleri ile açık ve örtük bilgi paylaşımı düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde analiz bulguları, açık bilgi türü için [F=2,203; p>0,05], örtük bilgi türü için [F=1,173; p>0,05], genel bilgi paylaşımı ölçeği için [F=1,790; p>0,05] şeklinde hesaplanmıştır. Bu bağlamda çalışanların eğitim düzeyi

grupları ile bilgi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. ***H_{6b} hipotezi kabul edilmiştir.***

İmamoğlu'nun (2019) yüksek lisans tezinde; yaş değişkeni ile açık ve örtük bilgi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Tablo 43'te yönetici ve öğretmenlerin meslek grupları değişkeni ile açık bilgi ve örtük bilgi paylaşımı düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile T-testi analizi yapılmıştır.

Tablo 43: Meslek Grupları Değişkenlerine Göre Bilgi Paylaşımı Ölçeği t-Testi Sonuçları

Bilgi Paylaşımı	Meslek Grubu	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Açık Bilgi	Yönetici	16	4,19	0,79	284	1,568	0,118*
	Öğretmen	270	3,90	0,73			
Örtük Bilgi	Yönetici	16	4,02	0,91	284	0,700	0,485*
	Öğretmen	270	3,88	0,78			
Genel Bilgi Paylaşımı Ölçeği	Yönetici	16	4,10	0,84	284	1,155	0,249*
	Öğretmen	270	3,89	0,71			

*p<0,05

Tablo incelendiğinde çalışanların meslek grupları ile açık bilgi ve örtük bilgi paylaşımı davranışı arasındaki farklılaşmayı belirlemek için t testi yapılmıştır. t-testi sonuçlarına göre, açık bilgi türü için [$t_{(284)}=1,568$; $p>0,05$], örtük bilgi türü için [$t_{(284)}=0,700$; $p>0,05$], genel bilgi paylaşımı ölçeği için ise [$t_{(284)}=1,155$; $p>0,05$] olarak tespit edilmiştir. Çalışanların meslek grupları ile açık bilgi ve örtük bilgi türleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış olup ***H_{7b} hipotezi kabul edilmiştir.***

Bakkal'ın (2018) yüksek lisans tezindeki bulgularında, çalışanların mesleki kıdemleri ile açık bilgi ve örtük bilgi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 44'de yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni grupları ile açık ve örtük bilgi paylaşımı düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi analizi yapılmıştır.

Tablo 44: Mesleki kıdem (Meslekteki Toplam Hizmet) Düzeylerine Göre Bilgi Paylaşımı Ölçeğine ilişkin ANOVA Testi Sonuçları

Bilgi Paylaşımı	Mesleki Kıdem Düzeyleri	N	\bar{X}	SS	F	p
Açık Bilgi	5 yıl ve daha az	26	3,798	0,502	0,952	0,435
	6-10 yıl	34	3,753	0,667		
	11-15 yıl	55	4,215	0,737		
	16-20 yıl	49	3,855	0,764		
	21 yıl ve üzeri	122	3,936	0,749		
Örtük Bilgi	5 yıl ve daha az	26	3,923	0,613	0,566	0,688
	6-10 yıl	34	3,752	0,797		
	11-15 yıl	55	3,984	0,768		
	16-20 yıl	49	3,822	0,869		
	21 yıl ve üzeri	122	3,909	0,813		
Genel Bilgi Paylaşımı Ölçeği	5 yıl ve daha az	26	3,798	0,502	0,952	0,435
	6-10 yıl	34	3,753	0,667		
	11-15 yıl	55	4,015	0,737		
	16-20 yıl	49	3,855	0,764		
	21 yıl ve üzeri	122	3,936	0,749		

Tablo incelendiğinde çalışanların mesleki kıdem düzeyleri ile açık bilgi ve örtük bilgi paylaşımı davranışları açısından farklılaşıp farklılaşmadıklarını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular; açık bilgi türü için [F=0,952; p>0,05], örtük bilgi türü için [F=0,566; p>0,05], genel bilgi paylaşımı ölçeği için [F=0,952; P>0,05] olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda çalışanların mesleki kıdem grupları ile bilgi türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. ***H_{8b} hipotezi kabul edilmiştir.***

Tablo 45'te yönetici ve öğretmenlerin yöneticilik kıdem değişkeni grupları ile açık ve örtük bilgi paylaşımı düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 45: Yöneticilik Kıdem Gruplarına Göre Bilgi Paylaşımı Ölçeğine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Bilgi Paylaşımı	Yöneticilik Kıdem Grupları	N	\bar{X}	SS	F	p
Açık Bilgi	5 yıl ve daha az	49	4,000	0,705	2,071	0,091
	6-10 yıl	24	4,104	0,601		
	11-15 yıl	6	3,888	0,807		
	16-20 yıl	7	3,309	1,111		
	21 yıl ve üzeri	11	4,212	0,577		
Örtük Bilgi	5 yıl ve daha az	49	3,918	0,796	3,939	0,005*
	6-10 yıl	24	4,089	0,663		
	11-15 yıl	6	4,047	0,590		
	16-20 yıl	7	2,857	1,030		
	21 yıl ve üzeri	11	4,064	0,579		
Genel Bilgi Paylaşımı Ölçeği	5 yıl ve daha az	49	3,956	0,691	3,506	0,010*
	6-10 yıl	24	4,096	0,569		
	11-15 yıl	6	3,974	0,635		
	16-20 yıl	7	3,065	1,044		
	21 yıl ve üzeri	11	4,132	0,518		

Çalışanların yöneticilik kıdemleri ile bilgi türleri arasında farklılık olup olmadığını ölçmek için gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA testi; açık bilgi için [F=2,071; p>0,05], anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bilgi paylaşımının örtük bilgi türünde [F=3,939; p=0,005<0,05] ve genel bilgi paylaşımı ölçeği için [F=3,506; p=0,010<0,05] anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Örtük bilgi türü ve genel bilgi paylaşımı ölçeği hesaplanan farklılıkların kaynağını saptamak amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden Tukey testine başvurulmuştur. Elde edilen bulgular, örtük bilgi türünde yöneticilerin görüşlerinin kıdem düzeylerine göre ikişer gruplar arasında anlamlılık tespit edilmiştir. Bu gruplar; 5 yıl ve daha az” ile “16-20 yıl” (p=0,006<0,05), “6-10 yıl” ile “16-20 yıl” (p=0,002<0,05), “11-15 yıl” ile “16-20 yıl” (p=0,042<0,05), “16-20 yıl” ile “21 ve üzeri” (p=0,011<0,05) olarak belirtilmektedir. Farklılığın yönü “5yıl ve daha az” (\bar{X} =3,918), “6-10 yıl” (\bar{X} =4,089), “11-15 yıl” (\bar{X} =4,047), “21 yıl ve üzeri” (\bar{X} =4,064) gruplarından “16-20 yıl” (\bar{X} =2,857) grubuna doğrudur. Bu bağlamda çalışanların yöneticilik kıdem grupları ile

bilgi türleri arasından açık bilgi türünde anlamlı bir farklılık bulunmazken, örtük bilgi boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. *H_{9b} hipotezi kısmen red edilmiştir. H_{9b.1} hipotezi kabul edilmiştir. H_{9b.2} hipotezi red edilmiştir.*

3.5.3. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Çalışmada farklılıkların yönetimi algıları ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkinin ve farklılıkların yönetimi alt boyutları ile bilgi türleri arasındaki ilişkilerin saptanması amacıyla “Pearson Korelasyon Analizi” kullanılmıştır. Korelasyon analizinin amacı iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek, ilişki varsa derecesini belirlemek ve ifade etmek için kullanılan istatistiksel bir analizdir (Gravetter ve Wallnau, 2014; Antalyalı, 2010, 115). Pearson Korelasyon analizi birbiri ile doğrusal ilişki gösteren iki değişken arasındaki ilişkiyi özetlemek amacıyla kullanılan ± 1 arasında değer alan ve ilişkinin negatif veya pozitif olduğunu tanımlayan analizdir (Antalyalı, 2000, 116).

Tablo 46:Farklılıkların Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki

	Pearson Korelasyon	Açık Bilgi Boyutu	Örtük Bilgi Boyutu	Bilgi Paylaşımı Ölçeği
Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutu	r	0,440	0,483	0,286
	p	,000	,000	,000
Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutu	r	0,450	0,520	0,521
	p	,000	,000	,000
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu	r	0,549	0,561	0,592
	p	,000	,000	,000
Farklılık Yönetimi Ölçeği	r	0,543	0,577	0,599
	p	,000	,000	,000

Pearson korelasyon katsayısının verileri yorumlanırken $r=0,00-0,19$ çok zayıf ilişki, $r=0,20-0,39$ zayıf ilişki, $r=0,40-0,59$ orta düzey ilişki, $r=0,60-0,79$ yüksek ilişki, $r=0,80-1,00$ çok yüksek ilişki şeklinde tanımlanmıştır (Cohen, 1988, 481-514).

Tablo incelendiğinde farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı arasında orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgular sonucunda:

- Farklılıkların yönetimi algıları ile bilgi paylaşımı davranışı arasında ($r=0,599$; $p<0,05$) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. ***H_A kabul edilmiştir.***
- Bireysel tutum ve davranış boyutu ile açık bilgi paylaşımı arasında ($r=0,440$; $p<0,05$) istatistiksel olarak orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki vardır. ***H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.***
- Bireysel tutum ve davranış boyutu ile örtük bilgi paylaşımı arasında ($r=0,483$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlılığı orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki vardır. ***H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.***
- Örgütsel değerler ve normlar boyutu ile açık bilgi paylaşımı arasında ($r=0,450$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlılığı orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki vardır. ***H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.***
- Örgütsel değerler ve normlar boyutu ile örtük bilgi paylaşımı arasında ($r=0,520$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlılığı orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki vardır. ***H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.***
- Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile açık bilgi paylaşımı arasında ($r=0,549$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlılığı orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki vardır. ***H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir.***
- Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile örtük bilgi paylaşımı arasında ($r=0,561$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlılığı orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki vardır. ***H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.***

3.5.4. Regresyon Analizi

Regresyon ve korelasyon analizleri birbirlerinin yerine geçen değil fakat birbirlerini destekleyen analizlerdir. Korelasyon analizinin sağladığı katkı ile regresyon analizi başarılı bir şekilde tamamlanmaktadır (Güler, 2008, 265). Çalışanların farklılık yönetimi algıları bağımsız değişken, bilgi paylaşımı davranışları ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda işyerindeki farklılıkların yönetimi daha etkin bir şekilde gerçekleştirildiğinde çalışanların

farklılıkların yönetimi algılarında artış ya da azalış olduğunda bilgi paylaşımı üzerinde oluşturduğu etkiyi ölçebilmek için “Basit Doğrusal Regresyon Analizi” uygulanmıştır.

Tablo 47:Farklılıkların Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı Varyans Analizi Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Anlamlılık (Sig.)
Regresyon	53,215	1	53,215	158,790	0,000 ^b
Artan	95,177	284	,335		
Toplam	148,393	285			

a. Bağımlı Değişken: Bilgi paylaşımı ortalama

b. Belirleyiciler: (sabit), Farklılıkların yönetimi ortalama

ANOVA tablosu modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığı yorumunu yapmamıza yardımcı olmaktadır (Kalaycı, 2018, 268). Farklılıkların yönetiminin bilgi paylaşımını ne yönde etkilediğini incelemek için yapılan regresyon modelinin istatistiksel anlamda geçerli olabilmesi için ANOVA tablosunda yer alan anlamlılık sütunundaki değer 0,05’ten küçük olması gerekmektedir. Tablodaki Sig.=0,000 ve 158,790 F değeri, modelimizin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu yorumunun yapılmasını sağlamaktadır.

Tablo 48:Farklılıkların Yönetiminin Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	D.W
	B	Std. hata	Beta			
(Sabit)	1,761	0,173		10,157	0,000	1,870
Farklılıkların Yönetimi	0,566	0,045	0,599	12,601	0,000	
R=0,599 ^a	R ² =0,359	Düzeltilmiş R ² = 0,356		F=158,790	p=0,000	

Bağımlı değişken: Bilgi paylaşımı

Farklılıkların yönetiminin bilgi paylaşımı üzerindeki etki düzeyinin hesaplandığı Tablo incelendiğinde bilgi paylaşımındaki %35'lik (R^2) kısım farklılıkların yönetimi tarafından açıklanmaktadır. Buna ek olarak farklılıkların yönetiminin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi [$F=158,790$; $p<0,000$] şeklinde hesaplanmış, istatistiksel olarak anlamlı olduğu yorumu yapılmaktadır. Farklılıkların yönetimindeki 1 birimlik artış bilgi paylaşımı pozitif yönde 0,566 birim arttıracaktır. Bu durumda çalışanların buldukları işyerinde farklılık yönetimi daha etkin gerçekleştirildiğinde bilgi paylaşımı düzeyleri de artış sağlayacaktır. Durbin-Watson değeri 1,870 olarak hesaplanmış olup modelimizde otokorelasyonun olmadığını gösterir. D.W testi genellikle 1,5 ile 2,5 civarında değer alan modellerde otokorelasyonun olmadığını göstermektedir (Kalaycı, 2018, 267).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ordu'nun Ünye ilçesinde ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algıları ve bilgi paylaşımı davranışına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın bulgularına aşağıda yer verilmiştir.

Çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği gibi farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı kavramları arasında literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın amacı farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı kavramlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek grupları, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemleri ile olan ilişkileri H_{4a} ile H_{9b} arasındaki hipotezlerle incelenmiştir.

Bu durumda H_{5a} - H_{6a} - H_{8a} - H_{9a} farklılıkların boyutları ile yaş, eğitim düzeyleri, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemleri gruplarına göre bir fark olmadığı görülürken, H_{4a} ile H_{7a} cinsiyet ve meslek gruplarına ait olan hipotezlerde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu bağlamda farklılık yönetiminin boyutları açısından çalışanların demografik özelliklerinden yaşı, eğitim düzeyi, meslek ve yöneticilik kıdemi faktörlerinin farklılıklarından etkilenmediği sonucuna varılırken, cinsiyet ve meslek grubu faktörlerindeki farklılıklardan etkilenmekte olduğu sonucuna varılmaktadır. Sonuç olarak, erkek yönetici ve öğretmenler kadın öğretmenlere kıyasla din ve vicdan özgürlüğü, eşit ve adil davranma, meslektaşları arasındaki farklılıklara ve farklı yaşam biçimlerine, cinsiyete, farklı fikir ve görüşlere karşı saygı ve hoşgörü konularında daha pozitif algıya sahiptir. Bu sonuçlardan hareketle, okullarda farklılıkların yönetiminin gerçekleştirilmesi yönetici ve öğretmenlerin algıları açısından pozitif bir şekilde karşılanacağı söylenebilir.

Ekinci'nin (2014) yaptığı tez çalışmasındaki analiz sonuçları cinsiyet değişkeninin yönetici grubunda farklılaşmadığı ancak öğretmen grubunda farklılaştığı, bireysel tutum ve davranışlar boyutunda mesleki kıdem düzeylerinin yöneticiler açısından farklılaşmadığı ancak öğretmenler açısından farklılaştığı, örgütsel değerler ve normlar boyutu ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda görev grubu açısından farklılaştığı tespit edilmiştir. Yaş grubu, eğitim düzeyi ve yöneticilik

kıdemi değişkenleri arasında farklılık olmadığı sonucu bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Usta'nın (2017) tez çalışmasında farklılıkların yönetimi boyutlarının kıdem grubu ve görev değişkenleri arasındaki farklılıklardan etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bireysel tutum ve davranışlar boyutu ile yönetsel uygulamalar boyutunda cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenleri arasındaki farklılıklardan etkilendiği sonucuna ulaşılmış olup yaş grubu değişkeni açısından farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Memduhoğlu'nun (2007) yaptığı tez çalışmasında farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar boyutu ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu görev değişkeni açısından farklılıklardan etkilendiği tespit edilirken bireysel tutum ve davranışlar boyutunda farklılıklardan etkilenmediği tespit edilmiştir. Farklılıkların yönetimi alt boyutları ile yaş grubu, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemleri açısından farklılıklardan etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bilgi paylaşımı türleri ile sosyo demografik faktörler arasında H_{4b} , H_{5b} , H_{6b} , H_{7b} , H_{8b} yani cinsiyet, yaş, eğitim, meslek grubu ve mesleki kıdem grupları arasında herhangi bir fark bulunmamıştır. H_{9b} yöneticilik kıdem düzeyleri ile açık bilgi türü arasında herhangi bir fark bulunamamışken yöneticilik kıdem düzeyleri ile örtük bilgi türü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bağlamda bilgi paylaşımı türlerinin cinsiyet, yaş, eğitim, meslek grubu ve kıdem grubu farklılıklarından etkilenmeyeceği sonucu çıkarılmaktadır. Açık bilgi paylaşımı davranışının yöneticilik kıdem grubu farklılıklarından etkilenmeyeceği sonucuna ulaşılrken, örtük bilgi paylaşımı davranışının ise yönetici kıdem grubu farklılıklarından etkileneceği sonucuna ulaşılmıştır. 6-10 yıl arasındaki yöneticilik kıdem düzeyine sahip yönetici ve öğretmenler diğer yöneticilik kıdem grup düzeylerine oranla olumlu veya olumsuz tecrübelerini, uzmanlık alanlarında sahip oldukları bilgiyi paylaşma davranışları daha yüksektir. Uçar'ın (2018) yaptığı araştırmanın bulgularında, demografik özellikler arasında yer alan cinsiyet ve meslek gruplarındaki farklılıkların örtük bilgi paylaşımı davranışı tarafından etkilenmediğini tespit ederken, açık bilgi paylaşımı davranışının ise farklılıklardan etkilendiğini tespit etmiştir. Araştırmanın diğer demografik özelliklerinin sonuçları ise bu çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Her insan nasıl birbirinden farklı ise, insanların farklılıklara olan bakış açıları da birbirinden farklılaşmaktadır. Farklılıklar her birey tarafından saygı ile karşılanmamaktadır. Bazı bireyler tarafından karşıdaki kişi daha güçlü ya da daha zayıf görebilir yani birey kişiyi kendisiyle eşit görmediği için bu durumu o kişi ile bilgi paylaşımı davranışını gerçekleştirilmekten kaçınarak gösterebilir. Farklılıklara daha önceki bölümlerde yer verildiği için tekrar açıklanmayacak ancak var olan bireysel farklılıkların bireyler arasındaki bilgi paylaşımı ile ilişkili olduğu savını ortaya atarak söz konusu savı test edebilmek için H_A : “Farklılıkların yönetimi algıları ile bilgi paylaşımı davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi geliştirilmiş ve doğrulanmıştır. Buna göre farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı arasında anlamlılığı orta düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bireysel tutum ve davranış, örgütsel ortam ve yönetim uygulamaları bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda bir işletmedeki farklılıklar etkin şekilde yönetildiğinde çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı düzeyinde artış sağlanacağı söylenebilir.

Bireysel tutum ve davranışları ile açık bilgi paylaşımı puanları arasında %44 oranında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. İşletmedeki farklılıkların yönetimi anlayışının etkin şekilde gerçekleştirilmesi açık bilgi paylaşımı davranışında artış sağlayabilir. Yönetici ve öğretmenlerin bilgi ve becerilerini geliştirmek için okullarda çeşitli eğitim ve gelişim programları düzenlenerek, bilgi teknolojilerinden yararlanarak personelin bilgi ve becerileri geliştirilir.

Bireysel tutum ve davranışlar ile örtük bilgi paylaşımı puanları arasında %48 oranında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Farklılıkların yönetiminin başarılı olarak gerçekleştirildiği işletmede örtük bilgi paylaşımı davranışında artış sağlanacağı ifade edilebilir. Yönetici ve öğretmenler arasındaki bireysel sorunları çözmek için sahip oldukları bilgi ve tecrübelerini paylaşırlar.

Örgütsel değerler ve normlar ile açık bilgi paylaşımı puanları arasında %45 oranında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Farklılıkların yönetimi anlayışının etkin şekilde gerçekleştirilmesi çalışanların açık bilgi paylaşımı davranışını geliştirdiği söylenebilir. Yönetici ve öğretmenler farklı kişilik özelliklerine sahip olsalar da personel, bilgi paylaşımına teşvik edildiğinde aralarında iletişim

kurulabilir. Yönetici ve öğretmenler arasında duyarlılık gösterilen konularda dikkatli konuşulması, farklılıklara saygı duyulması, personelin aldığı eğitim ve gelişim programları ile duyarlı olacağı ifade edilebilir. Ön yargılardan çok bilimsel kanıtlar ele alındığı için yönetici ve öğretmenler arasında, rapor ve dokümanlar ile bilgi paylaşımı gerçekleştirildiği söylenebilir.

Örgütsel değerler ve normlar ile örtük bilgi paylaşımı puanları arasında %52 oranında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Farklılıkların yönetiminin başarılı olarak gerçekleştirildiği işletmede örtük bilgi paylaşımı davranışının artış sağlayacağı ifade edilebilir. Yönetici ve öğretmenlerin kişisel anlayışlarına katkıda bulunulacak olan görüş ve alışverişleri arttırmak için yönetici ve öğretmenlerin uzmanlık alanlarına ilişkin bilgi ve tecrübelerinin paylaşılması ve toplanması gerektiği ifade edilebilir.

Yönetimsel uygulamalar ve politikalar ile açık bilgi paylaşımı puanları arasında %54 oranında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Farklılıkların yönetimi anlayışının etkin şekilde gerçekleştirilmesi çalışanların açık bilgi paylaşımı davranışını geliştirdiği açıklanabilir. Yöneticilerin, çalışanların bireysel farklılıklarını zenginlik olarak algılaması ve bir konuda farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakmasının öğretmenlerin bilgi paylaşımına teşvik edilmesi ile örtüştüğü söylenebilir.

Yönetimsel uygulamalar ve politikalar ile örtük bilgi paylaşımı puanları arasında %54 oranında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Farklılıkların yönetimi anlayışının etkin şekilde gerçekleştirilmesi çalışanların örtük bilgi paylaşımı davranışını geliştirdiği anlamına gelir. Yöneticiler, öğretmenleri değerlendirirken onların siyasi görüşlerinden çok yararlılık ve başarı durumuna baktıkları için öğretmenlerin uzmanlık alanlarıyla ilgili bilgi paylaşımında buldukları söylenebilir. Cinsiyet ayrımı, statü farklılıkları ile ayrımcılık gözetilmeyerek bilgi paylaşımında ve bilginin toplanması ile okulda dışlama ve ayrımcılık gerçekleştirilmediği ifade edilebilir.

Farklılıkların yönetimi algıları ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki pozitif ilişkinin saptanmasıyla farklılıkların yönetimi algılarının, bilgi paylaşımı davranışı

üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre farklılıkların yönetimi boyutlarının, açık ve örtük bilgi türleri üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda farklılık yönetiminin örgüt açısından benimsenmesi çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı davranışında artış sağlanacağı ile ilişkili olduğu sonucuna varılmaktadır. Farklılıkların yönetimini gerçekleştiren işletmelerde öncelikle çalışanların düşüncesine, giyimine, fikrine yani farklılıklara saygı duyulur; işbirliği, takım çalışması gibi çalışanların fikirlerini dile getirerek yaratıcılıklarını geliştirecekleri ortamlar oluşturulur; çalışanlar arasında ayrımcılık, ön yargı gibi kavramlar yerine çalışanlara karşı eşitlik vardır; farklılıklar zenginlik olarak görüldüğü için bütün çalışanların örgütlerin amaçları doğrultusunda değerli ve önemli olduğu bilinmektedir. Bu koşullar bilgi paylaşımı davranışının gerçekleştirilmesinde etkilidir.

Bu sonuçlar çerçevesinde eğitim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların farklılıkların yönetimi algıları ile bilgi paylaşımı davranışları arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin orta düzeyde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Farklılıkların yönetimi kavramı okuldaki müdür ve müdür yardımcılarına (yönetici) tanıtılmalı ve bu konuda eğitimler verilmelidir. Yöneticiler de işletmede farklılıkların yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek için çalışanlarına gereken eğitimi sunmalıdır. Yaşadığı yerden daha farklı bölgelere ataması yapılan öğretmen adayların farklı gördüğü çevreye, insanlara adaptasyon süreci vardır. Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetildiği okulda öğretmenlerin adaptasyon süreci daha hızlı gerçekleşebilir.

Farklılıkların yönetilmesinde yöneticiler büyük rol oynamaktadır. Bu bağlamda yönetici seçiminde ufku geniş olan, çalışanlar arasındaki farklılıklara saygı duyan ve farklılıkları benimseyen, farklılıklar konusunda duyarlı olan kişilerin yönetici seçilmesi işletmedeki diğer çalışanlara örnek olup farklılıkların yönetimi uygulamalarını bir görev olarak değil zaten yapılması gereken bir davranış olduğunu da göstermektedir.

Bireysel farklılıkların okulun amaçları doğrultusunda katkı sağlaması için çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, farklılıklara karşı saygı, hoşgörü, empati yapma davranışının geliştirilmesi için yönetici ve öğretmenlere seminer, konferans, kurs şeklinde eğitimler verilebilir.

Bireylerdeki farklılıkların zenginlik olarak görülmesi ile okullarda oluşan problemleri yönetici ve öğretmenlerin bu zenginlikleri açığa çıkarmak için çalışanların birbirlerinin fikirlerini, bilgilerini, tecrübelerini ortaya çıkaran eğitim ve amaca yönelik tartışmalar, beyin fırtınası ile oluşan sorunlara yeni fikirlerin açığa çıkarılması sağlanarak, yaratıcılıklar geliştirilerek, desteklenebilir. Bu şekilde çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı, farklılıkların yönetilmesi ile birlikte problemlere etkili çözüm bulmayı sağlayabilir.

Farklılıkların yönetimi ve bilgi paylaşımı kavramları ile gelecekte çalışma yapmak isteyen araştırmacılara daha geniş evren ve örneklem ile farklı sektörlerde hizmet veren işletmelerle çalışılması, sektörler arası karşılaştırma olanağı sunarak konuya farklı boyutlar kazandırılabilir.

KAYNAKÇA**Kitap**

- Adams, B. B. (2018). *Women Minorities & Other Extraordinary People*. Texas: Greenleaf Book Group Press.
- Adler, J. N. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Ohio: South Western College Publishing.
- Antalyalı, L. Ö. (2010). Varyans Analizi (ANOVA) Şeref Kalaycı (Ed.) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde*, (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Argote, L. (2013). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, New York: Springer Science Business.
- Arnold, J., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B. (2005). *Work Psychology Understanding Human Behaviour in the Workplace* (4. Baskı). London: Pearson Education Limited.
- Aswathappa, K. (2013). *Human Resource Management* (7. Baskı). India: Mc Graw Hill Education, 2013.
- Balcı, M., & Sönmez, G. (2001). *Örnekle- Açıklamalı- Karşılaştırılmalı Temel Belgelerde İnsan Hakları*, İstanbul: Danışman Yayınları.
- Ban, C. (2013). *Management and Culture in An Enlarged European Commission: From Diversity to Unity ?*, USA: Palgrave Macmillan.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bedük, A. (2002). Bilgi Çağı Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Teknolojilerinin Örgütlerde Sundukları Değişim ve Olanaklar. Kocaeli: *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Brazzel, M. (2003). Historical And Theoretical Roots Of Diversity Management. Deborah L. Plummer (Ed.), *Handbook Of Diversity Management: Beyond Awareness To Competency Based Learning* içinde (s. 51-93). University Press in America.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Deneyisel Desenler: Öntest-Sontest, Kontrol Grubu, Deney ve Veri Analizi*, Ankara: Pegem Akademi.
- Cıbran, H. (2012). *Aforizmalar*, İrfan Bülbül (Ed.), İstanbul: Avrupa Yakası Yayıncılık.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis faor the Behavioral Sciences* (2. Baskı). New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Davenport, H. T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Cambridge: Harward Business School Press.
- Ely, J. R. & Thomas, A. D. (2001). *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*, Administrative Science Quarterly.
- Erdoğan, A. (2006). Bilgi Çağının Bir Gereği Olarak Çokuluslu Şirketlerde Bilgi Yönetimi, Berat Bir Bayraktar (Ed.), *Bilgi Yönetimi* içinde (s. 43-70). İstanbul: Beta Basım.
- Fatehi, K. & Choi, J. (2019). *International Business Management Succeeding in A Culturally Diverse World*, Swithzerland: Springer Nature..
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, London: SAGE Publications.
- Gibbons, M. Y. (2015). *Diversity in Corporations: Making it Work, Implementation*. India: Cognella Academic Publishing.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Gravetter, F. & Wallnau, L. (2014). *Essentials of Statistics Fort He Behavioral Sciences* (8. Baskı). USA: Belmont, CA.
- Groff, R. T. & Jones P. T. (2003). *Introduction to Knowledge Management: KM in Business*. USA: Elsevier Science.

- Güler, F. (2008). *İstatistik Metodları ve Uygulamaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Haghirian, P. (2006). International Knowledge Transfer as a Challenge for Communities of Practice. Elayne Coakes ve Steve Clarke (Ed.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management* içinde, Idea Group Reference.
- Hansen, K. (2010). Diversity Politics and Diversity Management in Organizations. Birgit Riegraf (Ed.), *Gender Change in Academia Re-Mapping the Fields of Work, Knowledge, and Politics from a Gender Perspective* içinde, VS Verlag.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. Oxford University Press.
- Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. HRD Press.
- İbicioğlu, H. & Doğan, H. (2006). *İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Kalaycı, Ş. (2018). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Dinamik Akademi.
- Karabacakoğlu, F. & Özbilgin, M. (2010). *Global Diversity Management at Ericsson: The Business Case*. L. Costanzo (Ed.), *Cases in Strategic Management* içinde (s. 79-91), London: McGraw- Hill.
- Karakaş, A. G. & Orta M., İ. (2018). Eşcinsellere Yönelik Tutumlar ve Cinsel Yönelimin İşe Alma Üzerindeki Etkisi. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2-3 Kasım, Isparta.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luthi, E., Matoba, K., Plett, A. & Unruh, K. (2007). *Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim Elkitabı*. European Year of Equal Opportunities for All.
- Kirton, G. & Greene, A. M. (2016). *The Dynamics of Managing Diversity A Critical Approach* (4. Baskı). London: Routledge Taylor & Francis Group.

- Marshall, G. (1998). *Oxford Dictionary of Sociology* (2. Baskı). Oxford: Oxford University Press.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Farklılıkları Yönetme*. Pegem Akademi.
- Mert, S. İ. (2016). Sosyal Kimlik Kuramı. Mustafa Polat ve Korhan Arun (Çev. Ed.) *Yönetim Ve Organizasyon Kuramları (Management And Organization Theory)* içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mullins, J. L. (2010). *Management Organizational & Behaviour* Financial Times (Ninth Edition). Prentice Hall.
- Myers, S. P. (1996). *Knowledge Management and Organization Design*, USA: Elsevier Group.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1999). Bilgi Yönetimi. *Bilgi Yaratan Şirket* içinde, Gündüz Bulut (Çev.), İstanbul, BZD Yayıncılık.
- O'dennell, O. & Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Culture*. Dublin: Institute of Public Administration.
- Petersen, J. N. & Poulfelt, F. (2002). Knowledge Management in Action. *Developing* Anthony F. Buono (Ed.). *Knowledge and Value in Management Consulting* içinde, s. 33-60.
- Pringle, K. J. & Strachan, G. (2016). Duelling Dualisms: A History of Diversity Management Regime Bendl, Inge Bleijenbergh, Elina Henttonen ve Albert J. Mills (Ed.). *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*, Oxford University Press, 2016.
- RTÜK (2012). *Medya Okuryazarlığı Dersi*, Kamuoyu, Ankara: Yayın Araştırmaları ve Ölçme Dairesi Başkanlığı.

- Saint-Onge, H. (1999). Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital Michael H. Zack (Ed.). *Knowledge and Strategy* içinde, Elsevier Group.
- Saruhan, Ş. C. & Özdemirci, A. (2016). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji* (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn & Richard N. (2002). *Organizational Behaviour*, 7th edition, John Wiley & Sons. Inc.
- Senge, P. (2017). *Beşinci Disiplin*, Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Barış Pala (Çev.), Tamer Erdoğan (Ed.). Yapı Kredi Yayınları.
- Skyrme, J. D. (1999). **Knowledge Networking**. Butterworth-Heinman, 1999.
- Sonnenschein, W. (1997). *The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workforce*. New York: McGrawHill Companies.
- Stockdale, S. M. & Cao, F. (2004). Looking Back and Heading Forward: Major Themes of The Psychology and Management of Workplace Diversity, Margeret Stockdale ve Faye Crosby (Ed.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity* içinde. USA: Blackwell Publishing.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şişman, M. (2007). *Eğitim Bilimine Giriş* (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Teece, J. D. (2001). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Endustrial Context Ikujiro Nonaka ve J. David Teece (Ed.). *Managing Industrial Knowledge* içinde, Sage Publications.
- Tekbıyık, A. (2014). İlişkisel Araştırma Yöntemi, Mustafa Metin (Ed.). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* içinde, Pegem Akademi.

Thomas-Hays, R. (2004). Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity, Margaret S. Stockdale ve Faye J. Crosby(Ed.). *The Psychology and Management of Workplace Diversity* içinde, USA: Blackwell Publishing.

Thomas, D. A.- Ely, R. J. (1996). *Making Differences Matter A New Paradigm For Managing Diversity*. Harvard Business Review.

Thomas, R. R. (2010). *World Class Diversity Management*. Berrett-Koehler Publisher.

Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination*. Ashgate Publishing.

Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeşil, S. (2011). *Uluslararası İşletmeler Açısından Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi* Ankara: Adalet Yayınevi.

Makale

Adak, N. (2007). Kadınların İkilemi: İş ve Aile Yaşamı, *Sosyoloji Dergisi Ülgen Oskay'a Armağan Özel Sayısı (Hakemsiz Sayı)*, (17), 136-152.

Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *G.Ü. İİBF Dergisi*, (1), 1-20.

Arslan, Y. & Polat, S. (2016). Farklılıklara Yaklaşım Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 95-106.

Atlı, D. (2014). Bilgi Çağında İşletmeler Açısından Bilgi Yönetimi ve Stratejik Önemi, XVI. *Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 5-7 Şubat 2014, Mersin Üniversitesi, 631-637.

Aytaç, S. (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi, *İş, Güç, Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1), 19-26.

Balay, R. & Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 32-46.

- Bilgin, B. (1981). Din Eğitiminin Genel Eğitimdeki Yeri, *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 469-483.
- Boztaş, M. & Özmırazak, M. (2012). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları Kurulum ve Kullanım Sürecinin Bilgi Yönetimi Kavramıyla Etkileşimi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Cilt 11(21), 65-79.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket Geliştirme, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.
- Çavuşgil, S. T., Calantone, J. R. & Zhao, Y. (2003). Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6-21.
- Christensen, P. H. (2005). Facilitating Knowledge Sharing: A Conceptual Framework, Center for Strategic Management and Globalization, Copenhagen Business School, *SMG Working Paper*, 1-33.
- Demircan Ç. N., Yıldız, S. & Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 71-93.
- Çınar, İ. (2004). Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri: Malatya Örneği, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 1-12.
- De Long, W. D. & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Demirel, Y. & Özbezek, B. D. (2016). Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1).
- Doğan, M. S. (2005). 21. Yüzyılda Esnek Çalışma Biçimleri Ve Toplumların İş Hayatına Uygulanması. *Sosyoloji Konferansları*, 31, 93-98.
- Durna, U. & Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 129-156.

- Erdem, B. (2006). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Ve Maaş Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Verimlilik Dergisi*, 3, 1-33.
- Çubukçu, A. İ. (1987). “Türk- İslam Kültürü Üzerinde Araştırmalar ve Görüşler. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları*, 183.
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies For Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret- Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18).
- Eroğlu, E. & Özkan, G. (2009). “Örgüt Kültürü” ve “İletişim Doyumu” ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61.
- Eser, G. & Ensari, M. Ş. (2016). Yöneticinin Bilgi Paylaşım Davranışının, Çalışanların Bilgi Paylaşımı Sonucu Değersiz Olma Kaygısı Üzerindeki Etkisi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 134-151.
- Gemlik, N., Sığırı, Ü. & Sur, H. (2007). Sosyal Karşılaştırma ve Öğrenilmiş Güçlülük İlişkinin Yönetimsel Etkileri Hastane Yöneticileri ve Çalışanları Üzerine Bir Çalışma. *Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Dergisi*, 18(57), 55-66.
- Goldberg, C. B. (2005). Relational Demography and Similarity- Attraction in Interview Assessments and Subsequent Offer Decision Are We Missing Somomething?. *Group & Organization Management*, 30(6), 597-624.
- Gordon, G. G. & Tomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance From Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.
- Gönüllü, M. (2001). Grup ve Grup Yapısı. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 191-201.

- Göregenli, M. (2011). Temel Kavramlar: Ön yargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar. *İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyoloji ve Eğitim Çalışmaları Birimi (SEÇBİR)*, 1-11.
- Gurteen, D. (1993). Creating a Knowledge Sharing Culture. *Knowledge Management Magazine*, 5(2), 1-4.
- Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety or Disparity in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Holvino, E. & Kamp, A. (2009). Diversity Management: Are We Moving in the Right Direction? Reflections from Both Sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management*, 395-403.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- İşık, M. (2018). Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler ve Bilgi Paylaşım Sürecinin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (UIK 17. Özel Sayısı)*, 641-656.
- İmançer, D. (2004). Sosyal Psikolojik Açından Stereotip Kavramının Dil ve Metin Analizinde Kullanımı. *Selçuk İletişim Dergisi*, 3(3), 128-142.
- Jackson, E. S. (1992). Consequences of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing. *Advances in Strategic Management*, 8, 345-382.
- Jones, K. & Leonard, N. K. L. (2009). From Tacit Knowledge to Organizational Knowledge for Successful KM. *Annals of Information Systems*, 4, 27-39.
- Kamp, A. & Hagedorn R., P. (2004). Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life?. *Economic and Industrial Democracy*, 25(4), 525-554.

- Kasapoğlu, M. A. (1994). Aile Ve Kadın Araştırmaları İçin Yedi Temel Rol Ve Statü. *Araştırma Ankara Üniversitesi Dil Ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 15, 217-233.
- Kunnan, J. A. (1998). An Introduction to Structural Equation Modelling for Language Assessment Research. *Language Testing*, 15(3), 295-332.
- Kutanis Ö, R. & Mercan, N. (2015). Bilgi Paylaşımı Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 147-155.
- Liberman, B. E. (2013). Eliminating Discrimination in Organizations: The Role of Organizational Strategy for Diversity Management. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 466-471.
- Linnehan, F. & Konrad, M. A. (1999). Diluting Diversity Implications for Intergroup Inequality in Organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8(4), 399-414.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28, 315-332.
- Loden, M. & Rosener, J. B. (2000). Workforce America! Managing Employee Diversity As a Vital Resource, *Business Book Review*, 8(3), 1-6.
- Mannix, E. & Neale, A. M. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2009). Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik: Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri. *Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü, Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi*, 1, 05-07 Mart 2009.
- Ministry of Labour and Immigration, Guide To Managing Diversity in The Workplace. Catalogue of Publications of the State Government, 2011. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), Haziran/2009.

- Mulder, M., Gulikers, J., Biemans, H., Wesselink, R. (2009). The New Competence Concept in Higher Education: Error or Enrichment?. *Journal of European Industrial Training*, 33(8/9), 755-770.
- Naktiyok, A. & İşcan, Ö. F. (2003). İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, 53-72.
- O'flynn, J., Nicholas, S. & Sammartino-Lau, K. (2001). The Business Model for Diversity Management. *Programme for the Practice of Diversity Management, Department of Immigration and Multicultural Affairs in Cooperation with the Australian Centre for International Business*, 1-11.
- Odabaş, H. (2003). Kurumsal Bilgi Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 17(4), 357-368.
- Osbeck, M. L., Moghaddam, M. F. & Perreault S. (1997). Similarity and Attraction Among Majority and Minority Groups in a Multicultural Context. *International Journal of Intercultural Relations*, 21, 113-123.
- Önder, M. & Yavuz, E. (2019). İşgörenlerin Örgütsel Güven Algılarının Belirlenmesi: Üniversite Çalışanları Arasında Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 307-329.
- Öneren, M., Çiftçi, G. E., Harman, A. (2016). Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 58, 127-157.
- Özdemir, Y., Şimşek, U. & Aktaş, E. (2008). Postmodernite ve Etnisite. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 325-336.
- Özsoy, E. & Yıldız, G. (2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Özsungur, B. (2010). Cinsel Kimlik Gelişimi ve Cinsel Kimlik Bozukluğunda Psikososyal Değişkenler: Gözden Geçirme. *Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi*, 17(3), 163-174.

- Pfeffer, J. (1985). Organizational Demography: Implications for Management. *California Management Review*, 28(1), 67-81.
- Podsiadlowski, A., Groschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Zee, K. V. D. (2013). Managing a Culturally Diverse Workforce: Diversity Perspectives in Organization. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 159-175.
- Riach, K. (2009). Managing Difference: Understanding Age Diversity in Practice. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 319-335.
- Riege, A. (2005). Three Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Roberson, M. Q. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 212-236.
- Rosado, C. (2006). What Do We Mean by Managing Diversity?. *Workforce Diversity*, 3, 1-15.
- Sağsan, M. (2006). Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri ve Bir Model Önerisi. *Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği, Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu*, 12- 14 Ekim, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Sağsan, M. (2007). Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü. *Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği (ÜNAK)*, 3, 247-270.
- Salamon, F. M. & Schork, M. J. (2003). Turn Diversity to Your Advantage, *Research-Technology Management*, 46(4), 37-44.
- Schindler, L. P. & Thomas, C. C. (1993). The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace. *Psychological Reports*, 73, 563-573.
- Shanab, A. E., Haddad, M. & Knight, B. M. (2014). Knowledge Sharing Practices and the Learning Organization: A Study. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 7(2), 38-50.

- Smith, A. E. (2001). The Role of Tacit And Explicit Knowledge in the Workplace. *Journal of Knowledge Management*, 4(5), 311-321.
- Sözen, E. (1991). Sosyal Kimlik Kavramının Sosyolojik ve Sosyal Psikolojik Bir İncelenmesi. *Sosyoloji Konferansları*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Sosyoloji ve Metodoloji Araştırmaları Merkezi, 93-108.
- Sumbas, A. (2009). Batı Avrupa’da Yükselen Yeni-İrkçilik Üzerine Bir Deneme. *Alternatif Politika*, 1(2), 260-261.
- Süner, S. (2006). Kimlik Kavramı, Etnik Kimlik, Ulus-Devletleşme Sürecinde Meydana Gelen Sorunlar. *Halkbilimi Dergisi*, 20, 12-18.
- Sürgevil, O. & Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 111-124.
- Torun, A. (2015). “Öteki” ile “Biz” İlişkisinde Yeni Medya. *SSHIF 2015 Sosyal ve Beşeri Bilimlere ve Küresel Yaklaşımlar: Kuram ve Uygulamalar Uluslararası Sempozyumu*, 287-305.
- Tozkoparan, G. & Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Odak Grup Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 21, 89-109.
- Tuzcu, A. & Ulaş, D. (2018). Akademik ve İdari Personelin Gözünden Yöneticiler(i): Ankara Üniversitesi TÖMER Örneği. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 58-89.
- Türker, K. N. (2007). Çindeki Düşünce Akımlarına Genel Bakış. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 289-298.

- Uçar, Z. & Duygulu, E. (2016). Örgüt Yapı ve Özellikleri Bağlamında Örgütsel Sessizliğin Oluşumu: Nitel Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 53(614), 21-41.
- Uzun, H. Ve Durna, U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 33-40. Uzun, H. Ve Durna, U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 33-40.
- Vatandaş, C. (2007). Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı. *Sosyoloji Konferansları*, 35, 29-56.
- Verheij, J., Groeneveld, S. & Kuyper, L. (2017). Diverse Approaches to Negative Treatment in the Workplace: Sector Differences and Their Effects. *Equality, Diversity And Inclusion: An International Journal*, 36(1), 1-40.
- Visagie, J. C. & Linde, H. (2010). Evolving Role and Nature of Workplace Leaders and Diversity: A Theoretical and Empirical Approach. *Managing Global Transitions*, 8(4), 381-403.
- Wang, Z. & Wang, N. (2012). Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance. *Expert Systems with Applications*, 39, 8899-8908.
- Yeniçeri, Ö. & Demirel, Y. (2007). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9), 121-234.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 100-131.
- Zack, H. M. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 3(41), 125-145.

Tez

- Akçit, V. (2011). Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aksoy, M. (2008). Hayat Boyu Öğrenme ve Kariyer Rehberliği İlkelerinin İstihdam Edilebilirliğe Etkileri: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aksu, N. (2008). Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Arabacı, B. (2014). Çalışan Kadınların Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Algıları: Bursa Dokuma Sanayii Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.
- Arslan, Y. (2018). Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Algıları İle Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aslan, M. F. (2014). İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Bakkal, Ö. E. (2018). Hizmet İnovasyonu Uygulamalarında Bilgi Paylaşımı Ve İşgören Tatmini: Bir Çağrı Merkezi Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Begeç, S. (2004). Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çakır, E. (2011). Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliği'nde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Eğimli T. A. (2009). Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ekinci, Ş. C. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerin İlk ve Ortaokullarda Farklılıkların Yönetimi Konusundaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Gaziantep İli Şehitkamil İlçesi Örneği), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Ekmişoğlu, M. (2007). Erken Çocukluk Döneminde Farklılıklara Saygı Kavramı Hakkında Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi ve Farklılıklara Saygı Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Çalışması, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Göreci, E. (2019). Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisinin Araştırılması: Otomotiv Sektöründe Bir İnceleme, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Güler, H. N. (2018). Kişilik, Örgütsel Güven ve Bağlılığın Duygusal Emeğe Etkileri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hatunoğlu, M. (2018). Bilgi Paylaşımı: Etkileyen Faktörler Üzerine Alan Araştırması, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- İlme, F. G. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Birimlerinde Çalışanların Farklılık Yönetimi Algısı: Bir Banka Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İmamoğlu, B. E. (2019). Güçlendirici Liderlik İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Destek ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracı Rolü: Bilişim

Sektöründe Bir Çalışma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaygısız, G. E. (2013). Örgütsel Bilgeliğin Yaratılmasında Dönüşümsel Liderliğin Rolü Üzerine Bir Çalışma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kızıl, Y. (2011). Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Memduhoğlu, H. B. (2007). Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Oğrak, A. (2010). Bilgi Teknolojilerinin KOBİ'lerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri: İnegöl Mobilya İşletmelerinde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ortakarpuz, M. (2017). Kurumsal Bilgelik Bakış Açısıyla Bilge Muhasebe Modeli Önerisi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Örnek, N. (2009). Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Polat, B. (2015). Farklılıkların Yönetimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Tekstil ve Maden Sektörü Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Sezerel, H. (2013). Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algılarına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Sürgevil, O. (2008). Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım, (Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Turgut, E. (2013). Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uçar, İ. (2018). İşletmelerde Çatışma Yönetimi Tarzları İle Bilgi Paylaşımı İlişkisi Ve Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulusoy, B. (2015). Bilgi Paylaşımı Perspektifinde Öz Yeterliliğin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Usta, Ç. Ö. (2017). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üngüren, E. (2011). Psikobiyolojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yirmibeşoğlu, S. (2018). Örgütlerdeki Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Uyum Yetenekleri İle Olan İlişkisi: Düzce İli Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

İnternet Kaynakları

Barutçugil, İ. (9.8.2004). Farklılıkların Yönetimi
Web: <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/farkliliklarin-yonetimi-247825> erişim tarihi: 26.01.2019.

İş Kanunu, <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html> erişim tarihi: 30.8.2019.

Kamaşak, R & Yücelen, M. (2007). <https://www.researchgate.net/publication/294260999> erişim tarihi: 03.01.2019.

Paker, M. (2011). Ön yargı ve Ayrımcılığa İlişkisel Psikanalitik Bir Bakış. *İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyoloji ve Eğitim Çalışmaları Birimi (SEÇBİR)*, <http://secbir.org/images/haber/2011/01/05-murat-paker-2.pdf>.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <https://sozluk.gov.tr/> , 10.01.2019 tarihinde alındı.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2018.pdf erişim tarihi: 29.8.2019.

Uluslararası İşgücü Kanunu, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/08/20160813-1.htm> erişim tarihi: 31.08.2019.

United States Government Accountability Office. (2005). Diversity management: Expert-Identified leading practices and agency examples. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, <https://www.gao.gov/products/GAO-05-90> erişim tarihi: 05.01.2019.

EKLER

EK 1.Hipotez, Yöntem, Sonuç ve Bulguların Tablolaştırılmış Hali

Araştırmanın amacı dahilinde oluşturulan hipotezleri test etmek için kullanılan analiz yöntemleri, elde edilen sonuçlar ve bulgular aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Hipotez	Kullanılan Analiz Yöntemi	Elde Edilen Sonuç	Açıklama
H_A : Farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	Farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı arasında anlamlılığı orta düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.
H_{1a} : Bireysel tutum ve davranış boyutu ile açık bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı bir pozitif ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranış boyutu ile açık bilgi paylaşımı arasında anlamlılığı zayıf düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.
H_{1b} : Bireysel tutum ve davranış boyutu ile örtük bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranış boyutu ile örtük bilgi paylaşımı arasında anlamlılığı orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.
H_{2a} : Örgütsel değerler ve normlar boyutu ile açık bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	Farklılıkların yönetiminin örgütsel ortam boyutu ile açık bilgi paylaşımı arasında anlamlılığı orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.
H_{2b} : Örgütsel değerler ve normlar boyutu ile örtük bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	Farklılıkların yönetiminin örgütsel ortam boyutu ile örtük bilgi paylaşımı arasında anlamlılığı orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.
H_{3a} : Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile açık bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	Farklılıkların yönetiminin yönetim uygulamaları boyutu ile açık bilgi paylaşımı arasında anlamlılığı orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.
H_{3b} : Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile örtük bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	Farklılıkların yönetiminin yönetim uygulamaları boyutu ile örtük bilgi paylaşımı arasında anlamlılığı orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.
H_{4a} : Cinsiyet ile farklılıkların yönetiminin boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	t-Testi	Red	Farklılıkların yönetiminin boyutları açısından çalışanların cinsiyet grupları arasında

			farklılık tespit edilmiştir.
H _{4b} : Cinsiyet ile bilgi paylaşımı türleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	t-Testi	Kabul	Bilgi paylaşımı türü bakımından çalışanların cinsiyet grupları arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır.
H _{5a} : Yaş grupları ile farklılıkların yönetiminin boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	ANOVA Testi	Kabul	Farklılıkların yönetiminin boyutları açısından çalışanların yaş grupları arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır.
H _{5b} : Yaş grupları ile bilgi paylaşımı türleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	ANOVA Testi	Kabul	Bilgi paylaşımı türü bakımından çalışanların yaş grupları arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır.
H _{6a} : Eğitim düzeyi ile farklılıkların yönetiminin boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	ANOVA Testi	Kabul	Farklılıkların yönetiminin boyutları açısından çalışanların eğitim düzeyi grupları arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır.
H _{6b} : Eğitim düzeyi ile bilgi paylaşımı türleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	ANOVA Testi	Kabul	Bilgi paylaşımı türü bakımından çalışanların eğitim düzeyi grupları arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır.
H _{7a} : Meslek grupları ile farklılıkların yönetiminin boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	t-Testi	Red	Farklılıkların yönetiminin boyutları açısından çalışanların meslek grupları arasında farklılık tespit edilmiştir.
H _{7b} : Meslek grupları ile bilgi paylaşımı türleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	t-Testi	Kabul	Bilgi paylaşımı türü bakımından çalışanların meslek grupları arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır.
H _{8a} : Kıdem grupları ile farklılıkların yönetiminin boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	ANOVA Testi	Kabul	Farklılıkların yönetiminin boyutları açısından çalışanların mesleki kıdem grupları arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır.
H _{8b} : Kıdem grupları ile bilgi paylaşımı türleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	ANOVA Testi	Kabul	Bilgi paylaşımı türü bakımından çalışanların mesleki kıdem grupları arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır.
H _{9a} : Yöneticilik kıdem grupları ile farklılıkların yönetiminin boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	ANOVA Testi	Kabul	Farklılıkların yönetiminin boyutları açısından çalışanların yöneticilik kıdem grupları arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır.
H _{9b} : Yöneticilik kıdem grupları ile bilgi paylaşımı türleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	ANOVA Testi	Kısmen Red	Bilgi paylaşımının açık bilgi türü ile yöneticilik kıdem grupları arasında herhangi bir farklılık bulunmamışken, örtük bilgi türü ile yöneticilik kıdem grupları arasında farklılık tespit edilmiştir.

EK 2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Değerli Katılımcı,

Bu anketin amacı, kurum çalışanlarından elde edilen veriler ile farklılıkların yönetimi ve bilgi paylaşımı kavramı arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Elde edilen veriler tamamen yüksek lisans tezi kapsamında bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak ve üçüncü bir kişi ile paylaşılmayacaktır. **Bu nedenle adınızı belirtmenize gerek yoktur.**

Anket üç bölümden oluşmaktadır. I. Bölüm kişisel bilgileri ölçmeyi, II. Bölüm farklılıkların boyutlarına ilişkin görüşleri belirlemeyi, III. Bölüm ise bilgi paylaşımı kavramının boyutlarına ilişkin görüşleri belirlemeye yönelik ifadelerle yer vermektedir. **Her bölüm için size uygun olan seçeneğe (x) işareti koyunuz.**

Araştırmanın geçerliliği ve amacına ulaşabilmesi için bütün soruları okumanızı ve içtenlikle cevaplamanızı rica eder, katılımlarınız için teşekkürlerimi sunarım.

Fatmanur ÖZKAN

Giresun Üniversitesi, Yüksek Lisans Öğrencisi

E-posta: fatmanurozkan94@hotmail.com

I. BÖLÜM

Bu bölümde size uygun olan seçeneğin soluna (x) işareti koyunuz.

1- Cinsiyet: () Kadın () Erkek

2- Yaş: () 18-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 61 ve üzeri

3- Eğitim Durumu: () Lisans Tamamlama (2+2) () Lisans () Yüksek Lisans

() Doktora () Diğer (Lütfen belirtiniz):.....

4- Şu Anki Göreviniz: () Müdür () Müdür Yardımcısı () Öğretmen

5- Meslekte Toplam Hizmet Süreniz: () 5 yıl ve daha az () 6-10 yıl () 11-15 yıl

() 16- 20 yıl () 21 yıl ve üzeri

6- Yöneticilikte Toplam Hizmet Süreniz (Şuan ya da daha önce yöneticilik yapanlar cevaplandıracaktır):

() 5 yıl ve daha az () 6- 10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

II. BÖLÜM

Lütfen her maddedeki katılım düzeyinizi belirlerken size uygun gelen seçeneğin altına (x) işaretini kullanarak belirtiniz.

BİREYSEL TUTUM VE DAVRANIŞLAR					
Bu okulda;	HİÇ 1	AZ 2	ORTA 3	ÇOK 4	TAMAMEN 5
1-Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.					
2- Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.					
3-Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.					
4- Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.					
ÖRGÜTSEL DEĞERLER VE NORMLAR					
Bu okulda çalışanlar;					
5- Meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.					
6-Meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.					
7-Meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler					
8- Bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.					
9-Ön yargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar.					
10- Kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.					
11-Kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.					
12-Meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.					
YÖNETSEL UYGULAMALAR VE POLİTİKALAR					
Bu okulda;					
13-Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.					
14-Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışır.					
15-Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.					
16- Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.					
17-Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.					
Lütfen her maddedeki katılım düzeyinizi belirlerken size uygun gelen seçeneğin altına (x) işaretini kullanarak belirtiniz.	HİÇ 1	AZ 2	ORTA 3	ÇOK 4	TAMAMEN 5

19-Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.					
20- Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.					
21-Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.					
22-Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.					
23-Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar					
24- Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.					
25- Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırırlar.					
26-Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmeye etkin çaba gösterirler.					
27-Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.					
28- Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket eder.					

III. BÖLÜM Lütfen her maddedeki katılım düzeyinizi belirlerken size uygun gelen seçeneğin altına (x) işaretini kullanarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Katılıyorum 4	Kesinlikle Katılıyorum 5
1-Bu işyerinde çalışanlar genellikle, rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır					
2- Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.					
3- Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları toplar.					
4- Bu işyerinde çalışanlar, genellikle bilgi paylaşımı için teşvik edilir.					
5- Bu işyerinde çalışanlara yönelik çeşitli eğitim ve gelişim programları düzenlenir.					
6-Bilgi paylaşımı için oluşturulan bilgi teknolojileri, bu işyerinde çalışanların işlerini kolaylaştırır					
7- Bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır.					
8- Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri toplar.					
9- Bu işyerinde çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri paylaşır.					
10- Bu işyerinde çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri toplar.					
11- Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır.					
12- Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgileri toplar					
13-Bu işyerinde çalışanlar, geçmişteki hatalardan çıkardığı dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır.					



T.C.
ORDU VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 18802389-44-E.11633056
Konu : Araştırma İzni

18.06.2019

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 22.08.2017 tarihli ve 12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25)
b) Ünye İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 31.05.2019 tarihli ve 10853347 sayılı yazısı.

Giresun Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Fatmanur ÖZKAN'ın "Farklılıkların Yönetimi ile Bilgi Paylaşımı Kavramı Arasındaki İlişkiyi Ölçmek" adlı çalışması Müdürlüğümüz Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından ilgi (a) genelge hükümleri doğrultusunda incelenmiş olup, uygulanmasında sakınca görülmemiştir.

Söz konusu çalışmanın; Giresun Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Fatmanur ÖZKAN tarafından, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmamak, uygulamalarda olur ekinde yer alan mühürlü formun kullanılması, öğrencilere ait çalışmaların valî izni doğrultusunda ve elde edilen verilerin herhangi bir haber, resmî özel web sayfaları, yerel ve ulusal basında paylaşılmaması kaydıyla, İlimiz Ünye İlçesi İlkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmenlere 2018 - 2019 Eğitim Öğretim Yılı içerisinde okul ve kurum müdürlüğü'nün sorumluluğunda gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olur 'larınıza arz ederim.

Mustafa ÖZTÜRK
Müdür a.
Şube Müdürü

Ek : Anket Formu (4 Sayfa)

OLUR
18.06.2019

Fahri ZAIMOĞLU
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdür V.



T.C.
ORDU VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

967

Sayı : 18802389-44-E.11740130
Konu : Araştırma İzni

19.06.2019

ÜNYE KAYMAKAMLIĞINA
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)

- İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün
22.08.2017 tarihli ve 12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25
b) 31.05.2019 tarih ve 10853347 sayılı yazınız.
c) 18.06.2019 tarihli ve 11633056 sayılı olur.

İlgi (b) yazınız ekinde yer alan araştırma ilgi (a) genelge hükümleri doğrultusunda incelenmiş ve söz konusu çalışmanın eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmamak, uygulamalarda olur ekinde yer alan mühürlü formun kullanılması, elde edilen verilerin ve kişisel bilgilerin herhangi bir haber, resmi özel web sayfaları, yerel ve ulusal basında paylaşılmaması kaydıyla ilgi (c) olur'la uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Fahri ZAIMOĞLU
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdür V.

Ek : İlgi (c) olur ve Mühürlü
Araştırma Formu (5 Sayfa)

ORDU İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
OKUL VE KURUM ARDA YAPILACAK ARAŞTIRMA VE ARAŞTIRMA DESTEĞİNE YÖNELİK
İZİN VE UYGULAMA KONTROL ÇİZELGESİ
(Araştırma izni ve uygulamaları için)

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN				
Adı Soyadı:		FATMANUR ÖZKAN	Bayuru Tarihi:	31.05.2019
Bağlı Bulunduğu Üniversite/Kurum:		UNYE İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ		
Araştırmanın konusu:		Farklılıkların Yönetimi ile Bilgi Paylaşımı Kavramı Arasındaki İlişkiyi Ölçmek		
Araştırmanın Yapılacağı Okul/Kurum:		Unye İlçesi İlkul ve Ortaokullarında Görev Yapan Öğretmenler		
Sıra No	KONTROLÜ YAPILACAK KONU BAŞLIKLARI (KRİTERLER)	E	H	AÇIKLAMALAR
1	Araştırma izni başvurusu evrakı kayıtlara girilmiş mi? İlgili bölünme ve komisyonla havale yapılmış mı? (Yapılmamışsa eksiklikler tamamlanmış mı?)	X		
2	Araştırma için ilahe Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her tür ve derecedeki okul ve kurumları mı kapsamaktadır?	X		
3	Genelgenin 1. maddesinde "07/03/2012 tarih ve H.D.0.YE" sayılı 20.00.01/3995/2012/01 sayılı Genelge ve diğer mevzuat çerçevesinde 1 Ağustos 2016 tarihinden önce alınmış tüm araştırma, yarışma ve sosyal etkinlik izinleri için bu Genelge yürürlüğü girdikten sonra 1 Ocak ayı içerisinde tekrar başvuru yapılması zorunludur. Başvuruda bulunmayan ya da bulunup izin için gerekli şartları taşımayanların izinleri iptal edilecektir. Denilmektedir. Bu hususa dikkat edilmiş mi?	X		
4	Genelgenin 2. maddesinde "Araştırma, veri toplama araçları başvuruları, T.C Anayasası ve insan hakları alanındaki uluslararası sözleşmeler başta olmak üzere 6596 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Hakkındaki Kanun ile yürürlükte olan tüm yasa, yönetmelikler ve politika belgelerine uygun olarak yapılmalıdır" denilmektedir. Bu hususa dikkat edilmiş mi?	X		
5	Genelgenin 3. maddesinde "Sadece bir ilde gerçekleştirilecek araştırma uygulamaları için İl Millî Eğitim Müdürlüğüne birden fazla ilde yapılacaklar için Bakanlığa başvurulması gerekmektedir" belirtilmiştir. Bu duruma dikkat edilmiş mi?	X		
6	Genelgenin 6. maddesinde "Katılmolardan ücret talep edilen herhangi bir araştırmaya izin verilmeyecektir." denmiştir. Bu duruma dikkat edilmiş mi?	X		
7	Genelgenin 7. maddesinde "sosyal sorumluluk kapsamında" araştırma başvurularında toplanan amaç güdümlenmesi, uygulanan kuruluş, marka, kıyafet veya tanıtımını öne çıkaran ifadeler bulunmamalıdır" denmiştir. Bu duruma dikkat edilmiş mi?	X		
8	Genelgenin 10. maddesinde "Araştırma ve veri toplama uygulamaları hiçbir şekilde okul ve kurumların eğitim-öğretimi faaliyetlerini aksatmayacaktır ve tüm etkinliklere katılım gönüllüğü esasına göre sağlanacaktır." denilmektedir. Bu durum gözönüne alınmış mı?	X		
9	Genelgenin 12. maddesinde araştırma örneği veri toplama araçları yarışma ve sosyal etkinlik belge ve materyallerini ta namı onay makamına sunulmalıdır. Onay alınan araştırma, yarışma ve sosyal etkinlik faaliyetleri kapsamı dışında hiçbir uygulama ve etkinlik yapılmaz. Bu durum gözönüne alınmış mı?	X		
10	Başvuru onayında/projesinde araştırmanın yapılacağı okul/kurum listesi konulmuş mu?	X		
11	Araştırmacı Millî Eğitim Müdürlüğüne araştırmanın örneğini CD'ye kayıtlı olarak vermeyi yazılı olarak taahhüt ediyor mu?	X		
12	İlgili komisyonca "Araştırma Değerlendirme Formu" hazırlanıp dolduruldu mu?	X		
13	Araştırma konusuna ilişkin veri toplama araçlarının uygulanmasında doğabilecek fiziki zararların araştırmacı tarafından karşılanması için birim yetkilisi araştırmacıdan yazılı taahhüname alır ve doğacak hasarları araştırmacı karşılar. Aksi hâlde veri toplama araçları uygulanmasına izin verilmez. Bu durum tutanakla tespit olunur. Bu husus araştırmacı tarafından kabul ediliyor mu?	X		
14	Araştırmacı, iletişim için yazışma adreslerini, e-mail ve telefon numaralarını başvuruda bildirmiş mi?	X		
<p>AÇIKLAMA Bu kontrol çizelgesi MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 22/08/2017 tarih ve 1260/291 sayılı Araştırma Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri genelgesine göre hazırlanmıştır. (2017/25 nolu genelge)</p>				
<p>FATMANUR ÖZKAN'ın 31 Mayıs 2019 tarihli araştırma izin isteği başvurusu komisyonumuz tarafından Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul Kurumlarında Yapılacak Araştırma Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri genelgesi (2017/25 nolu genelge) çerçevesinde incelenmiş olup söz konusu başvurunun uygun olduğu tespit edilmiştir.</p>				
<p>KOMİSYON BAŞKANI</p> <p>14.05.2019</p> <p>Mustafa ÖZTÜRK</p> <p>Sabce Müdürü</p>		<p>UYE</p> <p>Serra ÖZDEMİR</p> <p>AR-GE Öğretmeni</p>		<p>UYE</p> <p>Nihal BAŞTUĞ</p> <p>AR-GE Öğretmeni</p>

EK 4.ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Fatmanur ÖZKAN
Doğum Yeri:	Ünye
Doğum Tarihi:	20.01.1994
Eğitim Durumu	
İlköğretim:	İnönü İlköğretim Okulu- (2000-2008)
Lise:	Atatürk Anadolu Lisesi- (2008-2012)
Lisans:	Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Afyonkarahisar- (2012-2017)
Yüksek Lisans:	Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Giresun- (2017-)
Yabancı Dil:	İngilizce