

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE BİLGİ PAYLAŞMA
DAVRANIŞININ TAKİM ÇALIŞMASINA ETKİSİ

Damla SARIOĞLU

DANIŞMAN
Prof. Dr. Sevda DEMİRBİLEK

İZMİR – 2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : DAMLA SARIOĞLU
Öğrenci No : 2015800218
Tez Başlığı : Örgütsel Sosyalleşme ve Bilgi Paylaşma Davranışının Takım Çalışmasına Etkisi
Savunma Tarihi : 18/07/2019
Danışmanı : Prof.Dr.Sevda DEMİRBİLEK

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Sevda DEMİRBİLEK	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Prof.Dr.Coşkun SARAÇ	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Özgür Hakan ÇAVUS	- Celal Bayar Üniversitesi	

DAMLA SARIOĞLU tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği () / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Sosyalleşme ve Bilgi Paylaşma Davranışının Takım Çalışmasına Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

....../....../.....

Damla SARIOĞLU

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Örgütsel Sosyalleşme ve Bilgi Paylaşma Davranışının Takım Çalışmasına Etkisi
Damla SARIOĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Günümüz küreselleşen dünya koşulları ile birlikte, örgütler için rekabet üstünlüğü elde edebilmek önemli bir hedef haline gelmiştir. Örgütler bu hedefe ulaşmak için ürün ve süreçte yenilik ve gelişim yaratarak, rakiplerinden üstün bir konuma gelmelerini sağlayacak birey faktörüne odaklanmıştır. Bu bağlamda, bireyin sahip olduğu bilgiyi elde etmenin, örgütte tutmanın ve yeni bilgi yaratmanın önemini göz önüne alarak, iletişim ve işbirliği temelli uygulamaları faaliyete geçirmektedirler. Kuşkusuz, bu uygulamaların en temel ve sık kullanılanı örgütsel sosyalleşme ve takım çalışması temelli uygulamalardır.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde var olan örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşma davranışı süreçleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve takım çalışmasının başarısına olan etkisini ele almaktır. Bunun için, örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşma davranışı ve takım çalışması detaylı olarak incelenmiş ve uygulamada yer alan güncel örneklerle yer verilmiştir. Aynı zamanda, yeni bilginin temelini oluşturabilen örtük bilgi paylaşma davranışının takım çalışmasına olan etkisi irdelenmiştir.

Son bölümde, çalışmanın odak noktasını oluşturan unsurlara yönelik politika ve uygulamaları olan iki işletmenin çalışanları üzerinde; örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşma davranışı ve takım çalışmasının etkinliği ile ilgili ölçekler kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaya 233 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, takım çalışmasının etkinliği üzerinde, örgütsel sosyalleşmenin, açık bilgi paylaşma davranışının ve örtük bilgi paylaşma davranışının etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sosyalleşmenin takım çalışmasının etkinliği üzerinde bilgi paylaşma davranışına göre yüksek düzeyde etkili olduğu sonucu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sosyalleşme, Bilgi Paylaşma Davranışı, Takım Çalışması, Takım Etkinliği



ABSTRACT

Master Thesis

The Effect of Organizational Socialization and Knowledge Sharing Behavior on Teamwork

Damla SARIOĞLU

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Labour Economics and Industrial Relations

Human Resources Program

With today's globalizing world, it has become an important goal for organizations to achieve a competitive advantage. In order to achieve this goal, organizations have focused on the individual factor that will enable them to become better than their competitors by creating innovation and development in products and processes. In this context, they take into account the importance of acquiring the individual's knowledge seriously, and by keeping it in the organization and using this new knowledge, they can implement communication- and collaboration-based practices based on that. Undoubtedly, the most basic and frequently used of these practices are organizational socialization and teamwork-based practices.

The aim of this study is to determine the relationship between the processes of organizational socialization and knowledge-sharing behavior and to evaluate the effect of teamwork on success. For this purpose, organizational socialization, knowledge-sharing behavior, and teamwork have been examined in detail and current examples in practice have been given. At the same time, the effect of tacit knowledge sharing behavior, which can form the basis of new knowledge, on teamwork, was examined.

In the last section, the two enterprises have policies and practices for the elements that constitute the focus of the study; such as organizational socialization, knowledge-sharing behavior and the effectiveness of teamwork. 233 white collar employees participated in this study. The data obtained from

the research were analyzed using statistical techniques and the results obtained were evaluated.

According to the findings of the study, it was concluded that organizational socialization, explicit and tacit knowledge-sharing behavior had an effect on teamwork effectiveness. It was concluded that organizational socialization was highly effective on teamwork than knowledge-sharing behavior.

Anahtar Kelimeler: Organizational Socialization, Knowledge Sharing Behavior, Teamwork, Team Activity



**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞININ
TAKIM ÇALIŞMASINA ETKİSİ
İÇİNDEKİLER**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI

1.1. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME KAVRAMI VE NİTELİĞİ	3
1.1.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Tanımı ve Özellikleri	3
1.1.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı	10
1.1.3. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları	11
1.1.3.1. Ön Sosyalleşme	13
1.1.3.2. Uyum	13
1.1.3.3. Rol Yönetimi	14
1.1.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları	19
1.1.5. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri	22
1.1.6. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları	26
1.2. BİLGİ KAVRAMI VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI	28
1.2.1. Bilgi Tanımı ve İlgili Temel Kavramlar	29
1.2.1.1. Bilginin Temel Özellikleri	33

1.2.1.2. Bilgi Türleri	35
1.2.1.2.1. Bireysel ve Örgütsel Bilgi	35
1.2.1.2.2. Açık ve Örtük Bilgi	38
1.2.2. Bilgi Paylaşma Davranışı Kavramı ve Niteliği	41
1.2.2.1. Bilgi Paylaşma Davranışı Tanımı ve Önemi	42
1.2.2.2. Bilgi Paylaşma Davranışının Temel İlkeleri	44
1.2.2.3. Bilgi Paylaşma Davranışı Süreci	46
1.2.2.4. Bilgi Paylaşma Davranışını Etkileyen Faktörler	49
1.2.2.5. Bilgi Paylaşma Davranışının Önündeki Engeller	54
1.3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI İLİŞKİSİ	58

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASININ ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI İLE ETKİLEŞİMİ

2.1. TAKIM ÇALIŞMASI KAVRAMI	63
2.1.1. Takım Çalışması Tanımı	63
2.1.2. Takım ve Grup Arasındaki Farklar	65
2.1.3. Takım Oluşum Süreci	69
2.1.4. Takım Özellikleri	74
2.1.5. Takım Etkinliği	76
2.1.6. Takım Türleri	78
2.1.6.1. Sorun Çözme Takımları	79
2.1.6.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar	80
2.1.6.3. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar	80
2.1.6.4. Yönetim Takımları	81
2.1.6.5. Sanal Takımlar	81
2.1.7. Takım Çalışmasının Önündeki Engeller	83
2.1.8. Takım Çalışmasının Faydaları	86
2.2. TAKIM ÇALIŞMASI, ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI İLİŞKİSİ	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞININ
TAKIM ÇALIŞMASINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	93
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE VARSAYIMLAR	95
3.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİN BELİRLENMESİ	95
3.4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	96
3.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA ARACI	98
3.6. BULGULAR	106
3.6.1. Demografik Bulgular	106
3.6.2. Değişkenlere İlişkin Bulgular	114
3.6.2.1. Basit Regresyon Analizleri	114
3.6.2.2. Korelasyon Analizleri	116
3.6.2.3. Çoklu Regresyon Analizleri	118
3.7. TARTIŞMA	121
SONUÇ	124
KAYNAKÇA	129

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo.1: Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları	s. 17
Tablo.2: Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları	s. 20
Tablo.3: Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırması	s. 23
Tablo.4: Başarılı ve Başarısız Sosyalleşmenin Sonuçları	s. 27
Tablo.5: Bilgi Paylaşmayı Etkileyen Sürtünmeler ve Olası Çözümler	s. 55
Tablo.6: Bilgi Paylaşmanın Önündeki Bireysel, Örgütsel ve Teknolojik Engeller	s. 56
Tablo.7: Takım ve Grup Arasındaki Farklar	s. 66
Tablo.8: Takım Olma Aşamaları	s. 73
Tablo.9: Cronbach Alpha Katsayısı Sınıflaması	s. 99
Tablo.10: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Faktör Analizi	s. 102
Tablo.11: Bilgi Paylaşma Davranışı Ölçeği Faktör Analizi	s. 103
Tablo.12: Takım Etkinliği Ölçeği Faktör Analizi	s. 105
Tablo.13: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	s. 106
Tablo.14: Araştırma Katılanların Cinsiyet Dağılımı	s. 107
Tablo.15: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı	s. 107
Tablo.16: Örgütsel Sosyalleşme ve Örtük Bilgi Paylaşma Davranışının Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Analizler	s. 108
Tablo.17: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi Dağılımı	s. 108
Tablo.18: Örgütsel Sosyalleşme, Örtük Bilgi Paylaşma Davranışı ve Takım Etkinliğinin Eğitim Seviyesine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Analizler	s. 109
Tablo.19: Araştırmaya Katılanların Kıdem Yılı Dağılımı	s. 110
Tablo.20: Örgütsel Sosyalleşme, Örtük Bilgi Paylaşma Davranışı ve Takım Etkinliğinin Kıdem Yılına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Analizler	s. 111
Tablo.21: LSD Testi Analizleri	s. 112
Tablo.22: Araştırmaya Katılanların Unvan Dağılımı	s. 113
Tablo.23: Örgütsel Sosyalleşme, Örtük Bilgi Paylaşma Davranışı ve Takım	

Etkinliğinin Unvana Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin	
Analizler	s. 114
Tablo.24: Takım Etkinliği ve rgtsel Sosyalleşme Basit Regresyon Modeli	
Sonuçları	s. 115
Tablo.25: Takım Etkinliği-rtk Bilgi Paylaşma Davranışı Basit Regresyon Modeli	
Sonuçları	s. 115
Tablo.26: Örgütsel Sosyalleşme-rtk Bilgi Paylaşma Davranışı Korelasyon Analizi	
Sonuçları	s. 117
Tablo.27: Örgütsel Sosyalleşme-Açık Bilgi Paylaşma Davranışı Korelasyon Analizi	
Sonuçları	s. 117
Tablo.28: Örgütsel Sosyalleşme ve Açık Bilgi Paylaşma Davranışının Takım	
Etkinliğine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli Sonuçları	s. 118
Tablo.29: Örgütsel Sosyalleşme ve rtk Bilgi Paylaşma Davranışının Takım	
Etkinliğine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli Sonuçları	s. 119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1: Toplumsal Etkileşimin Genişleyen Çevresini Gösteren Diyagram	s. 5
Şekil.2: Enformasyondan Bilgiye Dönüşüm Süreci	s. 31
Şekil.3: Bilgi Hiyerarşisi	s. 32
Şekil.4: Örgütsel Bilgi ve Bireysel Bilgi Arasındaki İlişki	s. 37
Şekil.5: SECI Süreci	s. 40
Şekil.6: Bilgi Paylaşma Süreci	s. 48
Şekil.7: Bilgi Paylaşma Davranışını Etkileyen Faktörler	s. 50
Şekil.8: Çalışma Grubu ve Takım Çalışması	s. 67
Şekil.9: Gruplar ve Takımların Karşılaştırılması	s. 68
Şekil.10: Takım Yapılanma Süreci	s. 69
Şekil.11: Takım Etkinliği Modeli	s. 77
Şekil.12: Araştırma Modeli	s. 96

GİRİŞ

Günümüzde büyüme ve rekabetin temel unsuru doğal kaynaklar değil, bilgidir. Bu nedenle, örgütler hem küresel rekabet avantajı yaratabilmek hem de üretkenliklerini arttırabilmek amacıyla bilgiye ulaşabilmenin ve ulaşılan bilgiyi örgüt içerisinde çoğaltabilmenin yollarını aramaktadırlar. Burada sözü edilen bilgi herkesin sahip olduğu bilgi değil, sadece o örgütün sahip olduğu farklı bilgidir. Bu bağlamda örgütler hem bu farklı bilgiye sahip çalışanları bulmak hem de söz konusu bu çalışanların beyinde saklı olan bilgiyi kullanabilmek için çeşitli uygulamalar kullanmak zorundadır.

Geçmişten günümüze gelinceye değin farklı uygulamalar yoluyla nesilden nesile aktarılan bilgi tıpkı örgütler için olduğu gibi günümüzde bireyler tarafından da kişisel bir rekabet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler sahip oldukları bilgiyi saklamakta ve paylaşmaktan kaçınmaktadır. Öyle ki, çalışan işten ayrıldığında sahip olduğu bilgiyi de beraberinde götürmekte ve örgütler açısından büyük kayıplar söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda, örgütler çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi örgütte tutabilmek ve çoğaltabilmek için, temelde sosyalleşme kavramının üzerine kurgulanmış uygulamalar tasarlamaktadır. Bunun nedeni sosyalleşme kavramının içerisinde bilgi paylaşma davranışı için gerekli olan güven ve etkileşim kavramlarını barındırmasıdır. Örgütler tarafından uygun güven ve etkileşim ortamı yaratıldığı takdirde çalışanlar, sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan kaçınmayacak ve bilginin paylaşılması ile birlikte örgütlerin üretkenlik potansiyeli giderek artacaktır. Bu bağlamda, örgütler çalışanların ortak amaçlar etrafında toplanabilecekleri ve ortak deneyimler yoluyla sahip oldukları bilgiyi paylaşabilecekleri, birlikte daha üretken olmalarını sağlayacak takım çalışması sistemleri kurmaktadır. Ortak bir amaç için birlikte çalışan bireyler, karşılıklı rekabetin olmadığı takımlarda sahip oldukları bilgiyi paylaşmaktan çekinmeyecek ve söz konusu bilgiyi paylaşarak yeni bilginin de üretilmesine katkı sağlayacaktır. Nitekim örgütler içerisinde sadece günlük işlerin yapılması için kurulan takımlar değil aynı zamanda proje takımları, sorun çözme takımları, kalite çemberleri, yalın üretim takımları gibi pek çok farklı bölümden çalışanında bir araya gelerek oluşturdukları takımlar, farklı uzmanlık bilgilerini bir araya getirerek örgütün rekabet avantajını arttıracak çalışmaları gerçekleştirebilecektir.

Bu çalışmanın temel amacı, rekabetin giderek arttığı günümüzde, örgütlerin söz konusu bu rekabet ortamındaki varlıklarını devam ettirebilmesi için gerekli olan örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek ve söz konusu bu iki olgunun takım çalışması üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmektir. Bu doğrultuda, örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşma davranışı ile olan ilişkisine vurgu yaparak takım çalışması alanında katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşma davranışı incelenecek, ikinci bölümde takım çalışması üzerinde durulacaktır. Üçüncü bölümde ise araştırma bulguları ve sonuçlarından bahsedilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI

1.1.ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME KAVRAMI VE NİTELİĞİ

Günümüzde, örgütlerin en önemli rekabet unsuru tartışmasız insan kaynağıdır. Niteliği yüksek potansiyel çalışanları örgüte çekebilmek, örgüte uyumunu sağlayabilmek ve hem onların hem de örgütte çalışmaya devam eden çalışanların elde tutulmasını sağlayabilmek örgütler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir.

Örgütler, hem potansiyel çalışanların hem de halen çalışmaya devam edenlerin uyum süreçlerini kolaylaştıracak ve sonrasında örgütte kalma niyetlerini olumlu yönde etkileyecek örgütsel sosyalleşme temelli uygulamalar geliştirmektedir. Çalışanların örgütte kalmasını sağlayan, onların gelişimine etki eden, örgüt içerisindeki etkileşimi ve iletişimi arttıran bu uygulamalar, beraberinde örgütünde üretkenlik ve verimliliğine olumlu yönde etki etmekte ve böylece rakiplerine karşı üstünlüğünü arttırmaktadır. Kuşkusuz, örgütsel sosyalleşme kendi başına örgütlerin rekabet gücünü arttırıcı bir unsur değildir. Ancak, örgütün hedeflerine ve başarılı sonuçlara ulaşmasını kolaylaştırıcı ve destekleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel sosyalleşme kavramını incelemek gerekmektedir.

1.1.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Tanımı ve Özellikleri

Sosyalleşme, insan hayatını kapsayan bir süreçtir. İnsan doğduğu andan itibaren fizyolojik ve biyolojik gelişiminin yanı sıra toplumun üyeleri, kurumları ve grupları ile sürekli etkileşim halinde bulunarak sosyal olarak gelişmektedir. İnsanı insan yapan özelliklerin başında çevresiyle olan sosyal etkileşimi, düşünmesi ve anlamlı eylemler ortaya koyması gelmektedir. Bireyler bu süreçte insani vasıflarını, potansiyellerini geliştirir ve içinde bulundukları kültürü, diğer insanların kendisi

hakkında beklentilerini, toplumun değer yargılarını, doğru – yanlış, iyi – güzel gibi kavramları öğrenirler.¹

Sosyalleşme kavramı ilk kez kullanan bilim adamı Fransız Sosyolog Emile Durkheim'dır. Durkheim, sosyalleşme ile eğitim kavramı arasında sıkı bir ilişki kurmuş ve eğitimin, yetişkin insanların sosyalleşmelerinin en önemli toplumsal aracı olduğunu ifade etmiştir.² Öte yandan sosyologlar, sosyalleşmeyi öğrenme olarak tanımlamışlardır.³

Çalık'a göre sosyalleşme, bireyin, belirli bir sosyal grubun veya toplumun oluşturulmuş normlarını ve yollarını öğrenmesi ya da bunları genel olarak kabul etmesi sürecidir.⁴ Bir başka tanıma göre sosyalleşme, bireyin toplumun kültürünü öğrenme ve içselleştirme sürecidir. Sosyalleşen birey, toplumun üyesi haline gelir ve diğer bireylerle benzer davranışları gösterir. Bireyi içinde yaşadığı toplumun değer ve bilgi birikimiyle donatan bu süreç, bir taraftan bireye kimlik kazandırırken, diğer taraftan da toplumun kültürünü kuşaktan kuşağa aktarır. Bir başka ifadeyle, hem toplumsal davranışı hem de kimliğin gelişimini etkiler.⁵

Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar (2016) ise sosyalleşmeyi çok karmaşık bir süreç olarak tanımlamış ve insanın, çevresinde bulunanların, her gün karşılaştığı çeşitli olayların ve kişilerin, içinde bulunduğu sosyoekonomik ve sosyokültürel koşulların, gelenek ve yasaların, fiziksel çevrenin ve daha birçok etkenin karmaşık etkileşimi sonucunda bir kişi olarak belirdiğini ifade etmişlerdir.⁶ O halde sosyalleşme, insanın başka insanlar ile karşılıklı etkileşim içinde yaşamı boyunca sürdürdüğü, geliştiği ve diğerlerini geliştirdiği sürekli bir öğrenme sürecidir.

Bireylerin bir statü kazanmak için uygun rol ve davranışları, etkileşim kurallarını öğrenmeleri, toplumsallaşma süreci için büyük önem taşımaktadır. Bu

¹H.İbrahim Bahar, **Sosyoloji**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2005, s.83-84

² Emile Durkheim, **Erziehung und Soziologie**, Düsseldorf: Schwann, 1972, s.30-32'den aktaran Nihat Yılmaz, "Sosyalleşme Sürecinin Siyasallaşma Boyutu", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 19, 2013, s.320

³ F. O'Sullivan, "Learning Organizations – Reengineering Schools for Effective Learning", **School Leadership and Management**, Cilt:17, Sayı:2, s.220'den aktaran Ahmet Aknar, **Otel İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013, s.7

⁴ Temel Çalık, "İşgörenlerin Örgüte Uymu (Örgütsel Sosyalizasyon)", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2003, s.163-177

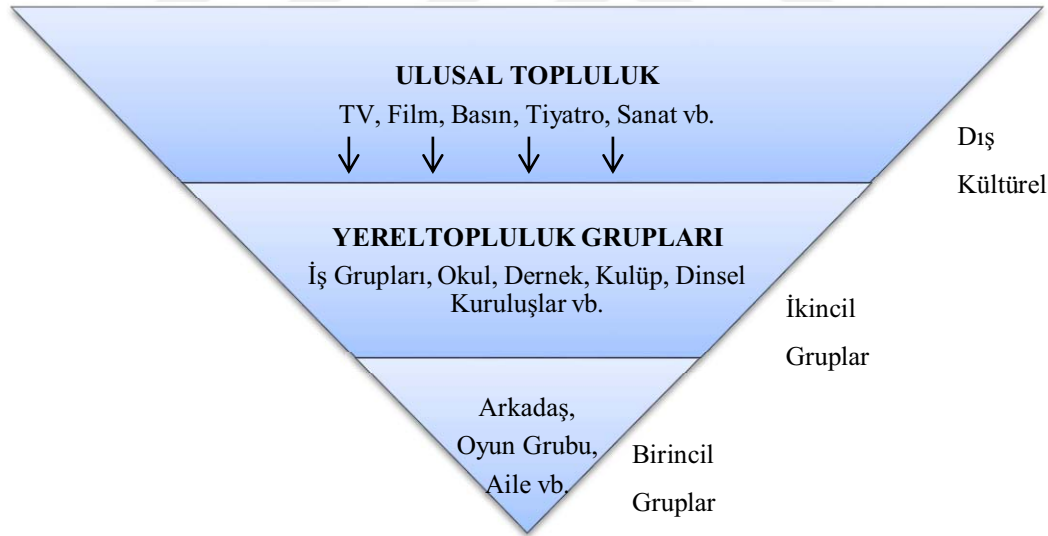
⁵ Veysel Bozkurt, **Değişen Dünyada Sosyoloji: Temeller, Kavramlar, Kurumlar**, Aktüel Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.111-112

⁶ Çiğdem Kağıtçıbaşı ve Zeynep Cemalcılar, **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 2016, s.217

bağlamda, toplum içerisinde yerine getirilecek bir rolü öğrenme *bilgi, tekrar, başkalarının tepkileri ve sosyal destek* olmak üzere dört ana işlevin birlikte uygulanması ile gerçekleşecektir.⁷ En genel ifade ile ana sosyalleştirici araç toplumun kendisidir. Ancak, sistem yaklaşımı temel alındığında toplumun alt sistemini oluşturan ve bireyinde ilişki içinde olduğu aile, din, arkadaş grupları, okullar, kitle iletişim araçları, çalışma veya işyeri ortamı gibi toplumsal kurumlar ve diğer toplumsal gruplar söz konusu dört işlev ile birlikte bireyin sosyalleşme sürecine katkı sağlayacaktır.⁸

Tezcan'a göre sosyalleşme süreci aynı zamanda tüm sistemlerin birbirini etkilediği bir toplumsal etkileşim sürecidir.⁹ Bir üst sistem olan toplum ve onu oluşturan alt sistemleri sürekli olarak etkileşim halindedir. Dolayısıyla, birey daha öncede bahsedildiği gibi yaşamının her döneminde ve alanında sürekli olarak etkileşim içinde olduğu bir öğrenme süreci içerisinde.

Şekil.1: Toplumsal Etkileşimin Genişleyen Çevresini Gösteren Diyagram



Kaynak: TEZCAN, s.43

Öyleyse tüm bu açıklamalar incelendiğinde, bireyin, belirli bir sosyal grubun veya toplumun oluşturulmuş normlarını ve yollarını öğrenmesi ya da bunları genel olarak kabul etmesi, tutum ve davranışlarına aktarması süreci sosyalleşme olarak

⁷ Enver Özkalp, **Sosyolojiye Giriş**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2011, s.106

⁸ Özkalp, s.108-113; Mahmut Tezcan, **Sosyolojiye Giriş**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2010, s.52-56

⁹ Tezcan, s.43

ifade edilebilecektir.

Araştırma konusunu oluşturan örgütsel sosyalleşme süreci her ne kadar yetişkinlik dönemini akla getirirse de öncesi ve sonrasındaki dönemle beraber bütün olarak ele alınmalıdır. Nitekim, tanımlar incelendiğinde sosyalleşmenin aslında bir öğrenme süreci olduğunu söylememiz mümkündür. O halde, belirli bir eğitim almak, donanımlı bir şekilde işgücüne katılmak, istihdam edilmek ve istihdam sonrası devam eden süreç örgütsel sosyalleşmeyi kapsamaktadır.

Her ne kadar örgütsel sosyalleşme kavramı bireyin yetişkinlik döneminde sosyalleştiği süreci ve geçirdiği zamana bağlı olarak daha fazla etkileşim içinde olduğu çalışma hayatını akla getirirse de öncesi ve sonrası ile birlikte ele alınmalıdır. Belirli bir eğitimi aldıktan sonra donanımlı bir şekilde işgücüne katılan birey, ilk defa iş hayatı ile tanıştığında, bir işten diğerine geçtiğinde, terfi alarak yükseldiğinde, bölümler arası geçiş yaptığında örgütsel sosyalleşme olarak ifade edilen sürecin içinde yer almaktadır.

Bir başka ifadeyle, çalışma hayatı insan yaşamında diğer dönemlere göre çok daha fazla yer kaplayan yoğun bir dönemdir. Bu bağlamda, söz konusu dönemde bireyin karşılaşmış olduğu pek çok olay tüm yaşantısına etki etmekte, yaşanan olaylar kişilik özelliklerine ve hatta kimlik oluşumuna katkı sağlamaktadır.¹⁰ Sadece yeni işe giren bireyin sosyalleşme süreci olarak ifade edilen örgütsel sosyalleşme, zaman içerisinde yapılan araştırmalar ile birlikte geniş anlamda bireyin çalışma yaşamına girişi ile başlayan ve emeklilik dönemine kadar devam eden süreci ifade etmeye başlamıştır.

Örgütsel sosyalleşme, örgüt ve çalışan arasında bir etkileşimdir ve bu etkileşim çalışanın örgütün ya da grubun kabul etmiş olduğu normları, davranış kalıplarını ve değerler sistemini öğrenmesini kapsamaktadır.¹¹ Schein (1968), örgütsel sosyalleşmeyi, yeni katılan bir üyenin, örgütün, toplumun ya da grubun değerler sistemini, normlarını ve davranış kalıplarını öğrendiği süreci olarak tanımlamıştır.¹² Bir başka tanıma göre ise örgütsel sosyalleşme, örgüt içindeki pozisyon, statü ya da rol ile ilgili gerekli olan temel noktaların öğrenilmesi için, yeni

¹⁰ Aşkın Keser, **Çalışma Psikolojisi**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2014, s.70-71

¹¹ Ali Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003, s.3

¹² Edgar H. Schein, "Organizational Socialization and The Profession of Management", **Industrial Management Review**, Cilt: 9, Sayı:2, 1968, s.3

katılan üyelerin deneyimlerinin, örgütün diğer üyeleri tarafından yapılandırılma biçimini ifade etmektedir.¹³ Benzer olarak, bireyin örgütsel bir rol üstlenmesi için gerekli sosyal bilgi ve becerileri edinmesi süreci olarak da ifade edilmektedir.¹⁴ Louis'e (1980) göre örgütsel sosyalleşme, bireyin bir örgütsel rol üstlenmek ve örgütün bir üyesi olabilmek için gerekli olan değerleri, yetenekleri, davranışları ve sosyal bilgileri kavraması sürecidir.¹⁵

En genel tanımıyla örgütsel sosyalleşme, işgörenin, örgüte üye olabilmesi, örgütün ilke, kural ve davranış kalıplarına uyabilmesi için diğer işgörenler gibi davranmayı onlarla etkileşim kurarak öğrenmesi olarak ifade edilmektedir. İşgören bir yandan görevi gereği üzerine düşen ürünü veya hizmeti üretirken bir yandan da örgütün bir üyesi olmak için çabalayarak sosyalleşme sürecini sürdürür.¹⁶

Tüm bu tanımlar incelendiğinde örgütsel sosyalleşme kavramının genel olarak yeni işe giren bireylere ait bir süreci vurguladığı anlaşılmaktadır. Başta da belirttiğimiz gibi örgütsel sosyalleşme kavramı çalışma hayatının öncesi ve sonrası ile ele alınması gereken bir kavramdır. Bu bağlamda, örgüt içinde halen çalışmaya devam eden bir işgören de sürekli olarak sosyalleşmeye devam etmektedir. Bu süreç aynı zamanda kariyer yaşamında yeniden sosyalleşme olarak da ifade edilmektedir.¹⁷

Nelson, örgütsel sosyalleşmeyi, yeni bir üyenin örgüte girişi ile başlayan ve çalışma dönemi boyunca devam eden bir süreç olarak tanımlamıştır.¹⁸ Sosyalizasyon teorisinin temeline dayalı olarak örgütsel sosyalleşme, bir bireyin tüm kariyerine yayılmış ömür boyu sürecek bir süreçtir.¹⁹ Kariyer yaşamı boyunca bireyin belirli bir bölümden başka bir bölüme geçmesi veya yaptığı işin içeriğinin değişmesi ya da genişlemesi yeniden sosyalleşme ihtiyacı yaratabilir.²⁰

¹³John Van Maanen, "People Precessing: Strategies Of Organizational Socialization", **Organizational Dynamics**, Cilt: 7, Sayı: 1, 1978, s.18-36

¹⁴John Van Maanen ve Edgar H. Schein, "Towards A Theory Of Organizational Socialization", BarryStaw (Ed.), **Research in Organizational Behavior**, Cilt:1, New York: JIP Press, 1979, s.1-89

¹⁵M.R. Louis, "Suprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizastional Settings", **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 25, 1980, (Suprise and Sense Making), s.226-251

¹⁶İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2008, s.351

¹⁷Aylin Araza, Gonca Aslan ve Çağrı Bulut, "Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması", **Journal Of Yaşar University**, Cilt:8, Sayı:32, 2013, s.5556-5582.

¹⁸DebraL.Nelson, "Organizational Socialization: A Stress Perspective", **Journal Of Occupational Behavior**, Cilt:8, 1987, s.311-324.

¹⁹G.T. Chao, A.M. O'Leary-Kelly, S.Wolf, H.J.Klein ve P.D.Gardner, "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", **Journal Of Applied Psychology**, Cilt:79, Sayı:5, 1994, s.730-743

²⁰M.R. Louis, "Career Transitions: Varieties and Commonalities", **Academy Of Management**

Bir başka ifadeyle, örgütsel sosyalleşmeyi sadece işe yeni giren işgörenin değişim, dönüşüm ve uyum süreci olarak ifade etmek yeterli değildir. Aynı zamanda tecrübeli bir işgörenin terfi etmesi, bir bölümden diğerine geçişi, vardiya düzeninin değişmesi gibi olgularda örgütsel sosyalleşme sürecini sürekli kılmaktadır.²¹ Chao vd.'ne (1994) göre, örgütsel sosyalleşme transferler, yeniden atamalar veya meslek unvanında yaşanan değişiklikler ile ortaya çıkabileceği gibi aynı pozisyonlarda kalanlar için personel değişikliği, çalışma koşullarında ve usullerinde yaşanan değişiklikler, örgütsel hedefler ve değerler üzerinde yapılan değişiklikler ile de ortaya çıkabilir. Böylece örgütsel sosyalleşme, örgütsel davranışın ve kariyer gelişiminin yaygın bir yönü olarak karşımıza çıkarken, sürekliliği ile dinamik bir süreç olarak ifade edilebilecektir.²²

Feldman ise sadece yeni gelenleri değil örgütlerin büyümesi, yeni teknolojileri benimsemesi, yeni ürünlere yönelmesi ve doğal olarak yeni işlerle karşılaşılması, yeni iş gruplarının oluşması, görevlerin içeriğinin değişmesi ve yönetsel uygulamalarda değişiklik yapılması nedeniyle bu durumu “çok yönlü sosyalizasyon” olarak ifade etmiştir.²³

Öte yandan, örgütsel sosyalleşme istihdam ilişkisine dayanan ve sistem yaklaşımı ile de açıklanabilen bir süreçtir. Söz konusu bu ilişki örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentiler nedeniyle “psikolojik sözleşmenin” bir yönü olarak da ifade edilebilir. İşgörenin, iş güvencesi, ücret, iş güvenliği vb. gibi örgütten beklemiş olduğu faktörlere karşılık; örgüt işgörenden en etkin biçimde görevini yerine getirmesini beklemektedir. İşte örgütün bu beklentisi bireyin yeni işine, yeni iş tanımına veya bir üst konumuna uyum sağlaması ile karşılanmaktadır. Dolayısıyla örgütün, işgörenin uyum sürecini en hızlı ve etkili biçimde sağlayabilmesi için kullandığı yöntemlerde örgütsel sosyalleşmedir. Aynı zamanda bireyde kendi bilgi ve kültürünü örgüte aktarmaya çalışarak örgütteki rollerini bireyselleştirmektedir. Bu nedenle daha öncede belirtmiş olduğumuz gibi karşılıklı bir etkileşim sosyalleşmenin olmazsa olmaz bir parçasıdır.²⁴

Rewiew, Cilt:5, Sayı:3, 1980, (Career Transitions), s.329-340

²¹Van Maanen ve Schein, s.1-89

²²Chao vd., s.730-743

²³Daniel C. Feldman, “The Multiple Socialization of Organization Members”, **The Academy of Management Review**, Cilt:6, Sayı:2, 1981, s.309-318’den aktaran Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, 6.Baskı, Ankara, s.350

²⁴Balcı, s.2-7

Deneyimli bir işgörenin katılmış olduğu takım çalışması, yeni alınmış bir proje, katılmış olduğu veya katılacağı eğitimler, rotasyon programları, işçi sağlığı ve iş güvenliği kurulları, verimlilik çalışmalarına katılımı, yaşanan teknolojik değişiklikler vb. gibi pek çok uygulama örgütsel sosyalleşme sürecine katkı sağlamakta ve onu devamlı kılmaktadır.

Tüm tanımlar incelendiğinde, örgütsel sosyalleşme, sürekliliği olan bir öğrenme olayı niteliğindedir. Günümüzde toplumların bilgi eksenli bir yapıya sahip olması ve hızlı yaşanan değişimler, bilgi paylaşmanın ve eğitimin örgütün süreklilik gösteren bir fonksiyonu haline gelmesine neden olmuştur. Ancak, söz konusu bu süreci salt formel bir yapı olarak ifade etmek yanlış olacaktır. Çalışanların kendi aralarında yapmış olduğu bilgi paylaşma süreçleri, yöneticilerin kendiliğinden öğretmiş olduğu iş ve süreçler de enformel yollarla işgörenlerin sosyalleşmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, örgütsel sosyalleşme nihayetinde bilginin paylaşılması ve öğrenilmesi üzerine kuruludur.

Tüm tanımlar incelendiğinde örgütsel sosyalleşmenin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:²⁵

- Öğrenme olayıdır.
- Bilginin geçişine ve aktarılmasına imkan verir.
- Uyumdur.
- Karşılıklı etkileşimdir.
- Sürekli.
- İki yönlüdür.
- Değişimdir.
- Yeni işlerin, iş gruplarının ve örgütsel uygulamaların düzenlemesidir.

Dolayısıyla eski üyeler için gelişimdir.

Özetle örgütsel sosyalleşme, sürekli değişen ve gelişen, bireylerarası etkileşim ile öğrenme olayının gerçekleştiği, uyum ve gelişimin bir parçası olan dinamik bir süreçtir.

²⁵Balcı, s.1-12; Can, s.348-351; İshakoğlu, s.60

1.1.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı

Örgütsel sosyalleşme temel olarak işgörenlerin, örgütün etkin bir üyesi haline getirilmesi amacı taşımaktadır.²⁶ Can'a göre örgütsel sosyalleşme faaliyetleri, işgöreni, örgütün etkili bir üyesi haline getirebilmek için bireysel ve örgütsel çıkarlarını birleştirme amacına hizmet etmektedir.²⁷ Öyleyse, karşılıklı bir etkileşim süreci olarak da ifade edilen örgütsel sosyalleşme, işgörenleri, örgütün proaktif bir üyesi haline getirmenin yanı sıra; örgütün de işgörenler için fayda yaratabilmesi amacını taşımaktadır.

İshakoğlu ise örgütsel sosyalleşmenin amaçlarını altı temel başlıkta şu şekilde sıralamıştır:²⁸

- İşin gereklerini öğrenmek; bireyin örgütün bir üyesi olarak görevini en etkin şekilde nasıl yapabileceğini ve buna bağlı olarak görevi ile ilgili araçları, performans unsurlarını, hangi yeteneklerini ve bilgilerini kullanması gerektiğini öğrenmesidir.
- Bireylerarası sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamak; örgüte yeni üye olan bireyin eski örgüt üyeleri ile ilişki kurması ve bu ilişkinin kurulması esnasından örgüt, çalışma arkadaşları ve işi ile ilgili bilgileri edinmesidir.
- Örgüt içi güç odaklarını tanıtmak; gayri resmi liderlerin, grup içi güç odaklarının ve farklı konularda kimlerin uzman olduğunun öğrenilmesidir.
- Ortak örgüt dilini öğretmek; örgütün sektörüne, yaptığı işe ve kültürüne bağlı olarak oluşan teknik kelimelerin, kısaltmaların ve yazışma dillerinin öğrenilmesidir.
- Örgütsel amaç ve değerleri öğretmek; örgütün kuruluş nedeni oluşturan misyon, vizyon, değerler, stratejiler ve amaçların öğrenilmesidir. Aynı zamanda bu amaç örgütsel sosyalleşmenin, en

²⁶Tunç Demirbilek, “Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:12, Sayı:18, 2009, 353-373

²⁷H.Can, s.343

²⁸Gülem İshakoğlu, **Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi Ve Sosyalleşmenin Önemi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, s.80-82; Can, s.348

geniş anlamını ifade etmektedir.

Örgütsel sosyalleşme aynı zamanda yetenekli işgörenlerin elde tutulması, işgören devir hızının azaltılması, örgüt sağlığının korunması ve işgörenin örgütsel bağlılığının arttırılması gibi amaçlara da sahiptir. Söz konusu bu amaçlar aynı zamanda işgörenin üstlendiği rolden ve işinden alacağı tatmini, işten ayrılma niyetini, verimliliğini, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme niyetini doğrudan etkilemektedir.

Tüm bu amaçlar incelediğinde örgütsel sosyalleşmenin hem işgören hem de örgüt için büyük bir öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür. Başarılı olarak gerçekleşmiş bir sosyalleşme, beraberinde işgörenin örgütte kalmasını ve başarılı olmasını sağlayabilirken, buna karşılık başarısız bir sosyalleşme süreci ve bireyin örgüte uyum sağlayamaması onun işten ayrılmasına sebep olacak ve bu durum da hem örgüt hem de işveren zarar görecektir.²⁹

Öyleyse başarılı olarak gerçekleşmiş olan bir sosyalleşme süreci işgörenin iş tatminin, motivasyonun ve performansının yüksek olmasını sağlayacak, gönüllü çalışmalar olarak ifade edebilecek olan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini arttıracak ve aynı zamanda yüksek işe devam oranına sahip olmasını sağlayacaktır. İşgörenlerin böylesi olumlu davranışlar sergilemesi örgütün sürdürülebilirliğine, sürekliliğine ve başarısına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, örgütün varlığının devam edebilmesi açısından örgütsel sosyalleşme süreci büyük bir önem arz etmektedir.

1.1.3. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Örgütsel sosyalleşme sürekli; yavaş yavaş, uzun bir dönem içerisinde gerçekleşir ve birey örgüte katılmadan önce başlayan bu süreç özellikle örgüt içerisinde bir bölümden diğerine geçiş esnasında kendini hissettirir.³⁰ Nasıl ki birey doğumdan itibaren aile, okul, arkadaş grubu, iş hayatı vb. gibi kurumlarda yaşadığı deneyimler ile kademeli olarak öğrenmekte, gelişmekte ve yaşadığı koşullara uyum sağlamakta ise, örgüt içerisinde de belirli aşamaları deneyimledikten sonra örgüte ve işe uyum sağlamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel sosyalleşme sürecini aşama modelleri

²⁹Balcı, s.12

³⁰H.Can, s.349

ile açıklamak mümkün hale gelmektedir.

Örgütsel sosyalleşme üzerine yapılmış olan pek çok çalışmada “aşama modelleri” geliştirmeye büyük bir çaba harcanmıştır. Söz konusu bu modeller, yeni işgörenlerin içeriden biri olma statüsüne geçerken yaşadıkları tipik tecrübeleri tanımlamayı amaçlamaktadır.³¹ Denison (1997), örgütsel sosyalleşmeyi bir merdivenin basamaklarına benzetmiş ve örgüte giriş ile başlayan bu süreci, ilerleyen yıllarda örgütü yönetmeye aday yeni işgörenlerin davranışlarının, sosyalleşme normları ve fırsatları ile şekillendirilmesi olarak ifade etmiştir.³² Wanous vd.’leri 1984 yılında yapmış oldukları bir çalışma ile literatürde sıklıkla karşılaşılan örgütsel sosyalleşme modellerini incelemiş ve belirli noktalarda birbirine benzeyen, belirli noktalarda ise farklılık gösteren bu modelleri Tablo.1’deki gibi karşılaştırmışlardır. Söz konusu bu modellerden en bilineni ve en çok ele alınanı Feldman’ın “Üç Aşamalı Örgütsel Sosyalleşme Modeli”dir.

Feldman, sosyalleşmeyi bir süreç olarak ele almış ve üç aşamada açıklamıştır. Araştırmada yeni değerlerin öğrenilmesi ile birlikte ortaya çıkan ve bu öğrenmeden büyük ölçüde etkilenen sosyalizasyon sürecinin bir bölümünü oluşturan iş ortamına uyum ve iş becerisinin geliştirilmesi süreçlerine odaklanmıştır.

Üç aşama içerisinde toplamda sekiz süreç değişkeni tanımlamış olan Feldman, bireyin sosyalleşme sürecinden ne kadar olumlu bir sonuç aldığını bu değişkenler yoluyla ifade etmektedir. Her bir açıklama günlük örgütsel olayların, bireyin sosyalleşme deneyimi üzerindeki kişisel duygularına bağlı oraya çıkan sonuçlarını yansıtmaktadır. Feldman, aynı zamanda üç aşama sonucunda ortaya çıkan dört adet sonuç değişkeni tanımlamış ve her birinin sosyalizasyon deneyiminin bir başarısı olduğunu ifade etmiştir.³³

Bu bağlamda, söz konusu üç aşamayı ve her birinin başarılı gerçekleşmesi sonucunda gerçekleşen çıktıları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

³¹Çalık, s.163-177

³²Daniel R. Denison, “Corporate and Organizational Effectives”, **Denison Culture**, Los Angeles, CA, 1997 ‘den aktaran Araza, Aslan ve Bulut, s.5556-5582.

³³Daniel C. Feldman, “A Contingency Theory Of Socialization”, **Administrative Science Quarterly**, Volume: 21, 1976a, s.433-452

1.1.3.1. Ön Sosyalleşme

Sosyalleşme sürecinin bu ilk aşaması örgüte girmeden hemen önce başlamaktadır. Bu aşamada birey, işe girmeden önce yapmış olduğu incelemelerden, eğer varsa tanıdığı örgüt çalışanlarından veya iş görüşmesi sırasında görüşmeci tarafından anlatılan bilgilerden faydalanarak örgüt hakkında ön bir bilgiye sahip olmaktadır.³⁴ Louis (1980) bu aşamayı, bireyin işe girmeden önce örgütte yaşayacağı tecrübeler, örgüt yaşantısı ve yapacağı işlerle ilgili beklentiler geliştirmesi olarak açıklamaktadır.³⁵

Feldman, bireyin bu beklentilerini “Gerçeklik” ve “Uygunluk” olmak üzere iki süreç değişkeni olarak tanımlamış ve bu değişkenlerin başarısının diğer iki aşamaya geçişi kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Gerçeklik, yeni işgörenin örgüt ve iş hakkındaki beklentilerinin derecesini ifade etmekte ve işe alım sürecinde paylaşılan bilginin değerlendirilmesinin ne kadar başarılı olduğu ile ilişkilendirilmektedir.³⁶ Uygunluk ise, örgütün beklentileri ile bireyin ihtiyaç ve becerilerinin karşılıklı olarak eşlenmesi olarak açıklanmaktadır. Bireyin ihtiyaç ve becerileri ile örgütün beklentileri arasında gerçekleşen uyum hali beraberinde söz konusu yeni işgörenin tatmin ve motivasyon düzeyinin artmasını ve buna bağlı olarak örgütte daha uzun süre kalmasını sağlayabilecektir.³⁷

1.1.3.2. Uyum

İşgörenin işe girişi ile başlayan uyum a0 şaması, bireyin örgütün aslında neye benzediğini gördüğü ve katılımcı bir üye haline gelmeye başladığı dönemdir.³⁸ Bir başka ifadeyle, bireyin örgütü ya da işi gerçek yüzüyle gördüğü aşamadır.³⁹ Söz konusu bu aşamanın başarıyla sonuçlanabilmesi için Feldman, dört adet süreç değişkeni tanımlamış ve bunları göreve başlama, gruba kabul, rol tanımı ve

³⁴Feldman, 1976a, s.433-452; R. Steers, **Introduction to Organizational Behavior**, Glenview, Illinois: Scoot, Froesman and Company, 1981'den aktaran Balcı, s.84

³⁵Louis, “Surprise and Sense Making”, s.226-251

³⁶Araza, Aslan ve Bulut, s. 5556-5582.; Feldman,s.434

³⁷Daniel C. Feldman, “A Practical Program for Employee Socialization”, **Organizational Dynamics**, Autumn, 1976b, s.64-80

³⁸Feldman, 1976a, s.433-452

³⁹H.Can, s.349

değerlendirmenin uyumu şeklinde sıralamıştır. Tüm bu süreçlerin başarıyla sonuçlanması bir sonraki aşamaya geçişi kolaylaştırmakta ve yeni işgören ile örgüt arasındaki uyumun sağlanmasına olanak sağlamaktadır.

Feldman, söz konusu dört ana süreç değişkenini şu şekilde özetlemiştir. İlk olarak, işe yeni başlayan işgören görevinin gerektirdiği işlerini yerine getirirken mola ve öğle yemeği gibi dinlenme sürelerinde çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile yeni ilişkiler kurarlar. İkinci olarak ise işlerini yerine getirmek için gerekli olan görevleri öğrenirler. Bu durum sadece yeni becerilerin öğrenilmesini değil, kullanılan araç gereçlerin bakımı, bürokratik talimatlar ve süreçlerin öğrenilmesini de kapsamaktadır. Üçüncü olarak, ilk birkaç hafta ya da ay boyunca yapmaları gereken görevleri, bu görevler arasındaki öncelik sıralamalarını ve çalışma sürelerinde söz konusu görevlerine ayıracakları vakitlerin tanımlamasını yaparlar. Bir başka ifadeyle, yeni işgörenler bu süreçte örgütteki rollerini açıkça tanımlamaktadırlar. Son olarak, örgüt içindeki ilerlemelerini değerlendirmekle birlikte; çalışma gruplarında bulunan iş arkadaşlarıyla birlikte gerçekleştirdikleri işin kalitesine ve performanslarındaki güçlü ve zayıf yönleri ilişkin bir anlaşmaya varmaya çalışırlar.⁴⁰

Göreve başlama sürecinde, işgörenin yeni görevlerini başarılı bir şekilde öğrenebilmesi; gruba kabul sürecinde çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile başarılı ilişkiler kurabilmesi; rol tanımı sürecinde, görevlerini, öncelik sırasını ve söz konusu bu görevlere ilişkin zaman yönetimini kavrayabilmesi ve son olarak değerlendirmenin uyumu sürecinde yöneticisi ve diğer çalışma arkadaşları ile birlikte güçlü ve zayıf yönleri konusunda mutabakata varabilmesi uyum aşamasının başarıyla sonuçlanmasını sağlayacaktır.⁴¹

Özetle bu aşama, kişi – iş ve kişi – örgüt arasındaki uyumun gerek örgüt gerekse işgören tarafından net olarak gözlemlenebildiği bir dönemdir.

1.1.3.3. Rol Yönetimi

Bu aşamada yeni işgörenin beklentileri ile örgütün talep ve beklentileri arasında bir örtüşme sağlanmaya çalışılmaktadır.⁴² Rol yönetimi aşamasında birey

⁴⁰Feldman, 1976b, s.64-80

⁴¹Feldman, 1976a, s.433-452; Feldman, 1976b, s.64-80

⁴²Araza, Aslan ve Bulut, s.5556-5582.

“dışardan biri” olmaktan çıkıp “içerden biri” olmayı başarmış demektir. Dolayısıyla, açık ve sonu olmayan sürekli bir süreç olarak nitelendirilebilir.⁴³

Feldman, bu aşamada süreç değişkeni olarak iki tip uyumsuzlıktan söz etmektedir.⁴⁴ İlki, iş ve özel hayat arasında yaşanan çatışmadan doğan uyumsuzluk tipidir. İşgörenin çalışma programı veya örgütün diğer talepleri ile işgörenin ailesinin beklentileri veya işgörenin özel hayatındaki diğer rolleri için beklenen gereklilikler arasında uyumsuzluk yaşanabilir.⁴⁵ Birey zamanını ve enerjisini işinde ve özel yaşamında üstlenmiş olduğu roller arasında paylaşmak zorundadır.⁴⁶ Bireyin söz konusu bu uyumsuzluğu çözümleyememesi örgütü ve kariyerini belli bir noktada terk etmesine veya yetersiz düzeyde performans sergilemesine neden olabilecek ve dolayısıyla hem birey hem de örgüt için bir tatminsizlik söz konusu olabilecektir.⁴⁷

İkinci tip uyumsuzluk ise kendi çalışma grubu ve örgütte bulunan diğer çalışma grupları arasında yaşanan uyumsuzluklardır.⁴⁸ Sürekli olarak bu tip çatışmalar yaşayan, söz konusu bu çatışmaları çözmek için sürekli olarak aşırı enerji ve zaman harcamak zorunda kalan çalışanlar gerçek görev ve işleri ile ilgilenmeleri gerektiğinde daha az enerjiye sahip olacaklardır.⁴⁹ Örneğin, örgüt içerisindeki çeşitli gruplarla etkileşim halinde çalışacağı bir pozisyonda bulunan işgören, her grubun birbirinden farklı olan beklentilerine cevap vermek zorundadır. Böyle bir durumda, kendi yetenek ve becerilerini aşan beklentilerle karşılaşması halinde, çatışmaların ortaya çıkmasıyla söz konusu bu gruplar ile çatışma yaşayabilecektir.⁵⁰ Bu tip bir uyumsuzluk, bireyin kendini yetersiz hissetmesine neden olabileceği gibi iş stresi ile baş etmek zorunda kalmasına neden olabilir.

Feldman’ın aşama modellerine benzer olarak, diğer sosyalleşme modelleri de birbirini tamamlayan, etkileşimli ve kişilerarası bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşama modellerinin hemen hemen hepsi, örgütsel gerçeklikle yüzleşme ve kabul etme, rol belirginliğini başarma, bireyi örgütsel bağlamda uygun pozisyona yerleştirme ve başarılı sosyalleşme işaretlerini ortaya çıkarma gibi aşamaların bir

⁴³Balcı, s.85

⁴⁴Feldman, 1976a s.433-452

⁴⁵Feldman,1976b, s.64-80; Feldman, 1976a, s.433-452

⁴⁶H.Can, s.350

⁴⁷H.Can, s.350; Feldman,1976b, s.64-80

⁴⁸Feldman, 1976a, s.433-452

⁴⁹Feldman, 1976b, s.64-80

⁵⁰H.Can, s.350; Feldman, 1976a, s.433-452

kaçını veya hepsini içermektedir.⁵¹

Bu modeller, kariyerin bir çok meslekte formel aşamalar tarafından tayin edilen otomatik bir süreç olduğunu varsayması nedeniyle; bireyin belli bir mesleği seçmesi ve asimilasyona doğru gitmesi sürecini açıklamada yararlı ancak kendisine özel olarak tanımlanabilecek aşamaları açıklamada yetersiz kalmıştır.⁵² Bu bağlamda, modeli destekleyecek, işin anlaşılması ve daha çok bilgi sağlama amacı taşıyan iletişimci sosyalleşme sürecinden de kısaca bahsetmek gerekmektedir.

Birey ve örgütün uzun soluklu birlikteliklerine önemli bir başlangıç olarak görülen sosyalleşme süreci, temelde işe alım aşamasından itibaren sağlıklı bir iletişim kurması ile mümkündür.

⁵¹NigelNicholson, “The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior”, **The Blackwell Business Publishers Inc.**, USA, 1998, s.523’den aktaran Araza, Aslan ve Bulut, s.5556-5582.

⁵²Balcı, s.95

Tablo.1: Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

	Feldman'ın Üç Aşama Modeli (1976a,1976b)	Buchanan'ın Üç Aşamalı Erken Kariyer Modeli (1974)	Porter, Lawler ve Hackman'ın Üç Aşamalı Modeli (1975)	Schein'in Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli (1978)	Wanous'un Sosyalleşme Aşamalarını Bütünleştirme Yaklaşımı (1980)
1.AŞAMA	Ön Sosyalleşme: - Yeni işgören ile ilgili gerçekçi beklentilerin belirlenmesi -Beklentilerin birbiriyle eşleştirilmesi	Temel Eğitim ve Kabul (İlk Yıl): - Yeni işgörenler için rollerin açıkça belirlenmesi - Eş düzeyde çalışanların belirlenmesi - Eş düzeyde çalışanlar ve diğer işgörenlerle olan formal ilişkilerin belirlenmesi -Beklentilerin onaylanması ya da reddedilmesi -Örgütsel bağlılık ve çatışma alanlarının belirlenmesi	Örgüte Geliş Öncesi: -Yeni işgörenlerin beklentilerinin belirlenmesi -Davranışlara ilişkin ödül ve cezaların belirlenmesi	Giriş: -Doğru bilgi arayışı -Ortamin oluşturulması ve iklimin belirlenmesi -Karşılıklı yanlış beklentilerin tespit edilmesi ve yeniden düzenlenmesi	Örgütsel Gerçeklerde Yüzleşme ve Kabul Etme: -Beklentilerin onaylanması/reddedilmesi -Kişisel değerler ve örgüt iklimi arasında çatışma yaşanması -Ödüllendirilen ve cezalandırılan davranışların belirlenmesi
2.AŞAMA	Uyum: -Yeni işgörenin işe başlatılması -Rollerin belirlenmesi -Bireysel ve örgütsel performans ölçütleri arasında uyum sağlama	Performans (İkinci,Üçüncü ve Dördüncü Yıllar): -Normaların benimsenmesi ve örgüte bağlılık duyma -Örgüt tarafından işgörenin kişisel imajının geliştirilmesi -Çatışmaların çözümü -Kişisel önemin hissedilmesi	Karşılaşma: -Beklentilerin doğrulanması/doğrulanmaması -Davranışlara ilişkin ödül ve cezaların uygulanması	Sosyalleşme: -Örgütsel gerçekliği kabul edilmesi -Değişime karşı olan direncin üstesinden gelinmesi -Örgüt iklimi ile işgörenin beklentileri arasındaki örtüşmenin sağlanması -Yeni işgörenlerin performansının belirlenmesi -Aşırı belirsizlik ve yapılaşma ile baş edilmesi	Rollerin Açıkça Belirlenmesi: -Rollerin tanımlanması -Değişime gösterilen direnç ile baş edilmesi -Bireysel ve örgütsel performans değerleri arasında örtüşme sağlanması -Belirsizlikle baş edilmesi
3.AŞAMA	Rol Yönetimi: -Bireyin beklentileri ile örgütün beklentileri arasında örtüşme sağlanması -Çalışma ortamında oluşabilecek olası çatışmaların çözümlerinin ortaya konması	Örgütsel Güvenilirlik (Beş ve fazlası): -Sonraki tüm yıllar bu aşamadır ve işgörenlerin bireysel deneyimlerine göre farklılık gösterir	Değişim ve Kazanım: -Yeni işgörenin kişisel imajını değiştirmesi -Yeni ilişkilerin belirlenmesi -Yeni değerlerin benimsenmesi -Yeni davranışların kazanılması	Karşılıklı Kabul: -Örgütün ve yeni işgörenin kabul ile ilgili karşılıklı işaretler vermesi - Örgüte ve işe bağlılık	Örgüt Yapısında Yer Etme: -Örgütün taleplerine uygun davranışların öğrenilmesi -Özel yaşam ve iş yaşamı arasındaki çatışmaların çözülmesi -İşe bağlılık -İşgörenler arası yeni ilişkilerin kurulması, yeni değerler kazanılması ve kişisel imajda yaşanan değişimler
4.AŞAMA					Başarılı Sosyalleşmenin Gerçekleşmesi: -Örgütsel bağlılık ve güvenliliğin gerçekleşmesi -Yüksek doyum -Duyguların karşılıklı kabul edilmesi -İşe bağlılık ve işel motivasyonun artması

Kaynak: John P. Wanous, Arnon E. Reichers, S.D. Malik, “Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective”, **Academy of Management Review**, Cilt: 9, Sayı:4, 1984, s.672.

Jablin ve Krone (1987); yeni işe başlayan işgörenin kültürlenmesi, tutum, davranış ve kimliğinin şekillenmesinde merkezi bir role sahip olan örgütsel sosyalleşme süreci ile ilgili bütüncül bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Buna modele göre;⁵³

- Sosyalleşme sürecinde, uyum aşamasına yoğunlaşmanın ötesinde gelişimsel ve uzun dönemli bir iletişim söz konusudur. Örneğin; bireyin, işe girmeden önce dahi örgüt hakkında bilgi edinme çabası içinde olması ve insanın doğası gereği gelişimsel doğaya sahip olması, uyum aşamasına gelinceye kadar uzun dönemli ve sürekli gelişen bir iletişim sürecinin gerçekleştiğini göstermektedir. Bir başka ifadeyle, örgüt ve birey arasındaki bu uzun dönemli iletişim uyum aşamasının da ötesinde hem bu aşama öncesi hem bu aşama sonrası devam edecektir.
- Birey sosyalleşme süreci boyunca bilgi elde etme, paylaşma ve işleme ile meşguldür. Bu bağlamda, bireyin bilgi değişimine yoğunlaşması bir dizi araştırmayı beraberinde getirecek ve birey, örgütün beklediği rol davranışları, norm ve değerler, örgüt kültürü hakkında sürekli olarak bilgi edinmeye çalışacaktır. Söz konusu bu bilgi edinme süreci bireyin, eş düzeyde çalışanlar, denetmenler, iş grupları ve yöneticiler ile bütünleşmesine katkı sağlayacaktır.
- Söz konusu iletişimsel sosyalleşme modeli temelde sürekli olarak devam eden karşılıklı bir etkileşimi esas alır ve örgütsel sosyalleşme stratejilerinin kendine özgü çıktılarla ilişkili olduğunu vurgulamaktadır.

Bu bağlamda, bireylerin ve rollerin özellikleri arasındaki farklılıklar dikkate alındığından sadece aşama modelini dikkate almak örgütsel sosyalleşme sürecinin başarısı bakımından yetersiz kalacaktır. Dolayısıyla, aşama modeli boyunca süreci, karşılıklı beklentileri doğru bir şekilde ifade edebilme, bilgi edinme ve paylaşma açısından sosyalleşmenin en temel ögesi olan iletişim ile doğru şekilde yönetmek gerekmektedir.

⁵³F.M.Jablin ve K.J.Krone, "Organizational Assimilation", **Handbook of Communication Science**, Newbury Park, CA:Safe, 1987'den aktaran Balcı,s.97

1.1.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları

Sosyalleşme teorisinin temel ilkesi, sosyalleşmeyi bir bireyin mesleki kariyeri boyunca devam eden bir süreç olarak ifade etmesine rağmen, örgütsel sosyalleşme üzerine yapılmış olan araştırmaların birçoğu sadece yeni gelen işgörenler üzerine odaklanmışlardır.⁵⁴ Diğer yandan, öğrenmenin, sosyalleşme teorisinin temel ilkelerinden biri olduğu göz önüne alınırsa, yeni uyum süreçleri ortaya çıktıkça sosyalleşme süreci sürekli olarak devam edecektir.⁵⁵ Bir başka ifadeyle, bireyler iş, örgüt ve kariyerlerini değiştirdikçe öğrenme ve yeniden adapte olmalarını gerektiren yeni durumlarla sosyalizasyon sürecinin yeni bir döngüsünü oluşturmaktadır.⁵⁶

Birçok araştırmada da sosyalleşmenin belirli boyutları olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda Ashforth, Sluss ve Harrison 2007 yılında yapmış oldukları çalışmada bu araştırmaları Tablo.2 'deki gibi özetlemişlerdir. Bu görüşlerden en sık ele alınanı Chao ve diğerleri tarafından geliştirilen altı sosyalleşme boyutudur.

Söz konusu bu altı boyut, bireysel farklılıkların sosyalleşme deneyimi sırasında, öğrenmenin gerçekleşme şeklini ve yorumlanmayı etkilemesi sebebiyle özellikle öğrenme süreci içerisindeki bireyin bakış açısını dikkate almaktadır. Aynı zamanda sosyalleşme sürecindeki belirli içerik alanlarının tanımlanmasının, sosyalizasyon boyutları ve sonuçları arasındaki özel ilişkilerin incelenmesine olanak tanıdığını söylemek mümkündür.⁵⁷

Bu bağlamda, bireyin tüm çalışma yaşamı boyunca devam eden sosyalleşme sürecine Chao ve diğerleri tarafından tanımlanan içerik boyutlarını, mesleki yeterlik, kişiler, politika, örgütsel amaçlar, örgüt dili, örgüt tarihi olarak sıralanabilir.

⁵⁴ Ufuk Erdoğan, **İlköğretim Okullarının Bürokratik Yapıları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki: Malatya İli Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, 2012, s.52

⁵⁵Blake E. Ashforth, David M.Sluss ve SpencerH.Harrison, "Socialization in OrganizationalContexts", **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, (Ed. G.P. Hodgkinsonand J.K. Ford), Cilt:22, John Wiley&Sons Ltd., 2007, s.1-70

⁵⁶ Georgia T. Chao, "Unstructured Training and Development: The Role Of Organizational Socialization", **Improving Training Effectivenessin Work Organizations**, (Ed. S.W.J.Kozlowski, K.Kraiger, E.Salas ve M.S. Teachout), NJ:Erlbaum, 1996, s.129-151

⁵⁷Chao vd., s.730-743

Tablo.2: Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları

Sosyalleşmenin Ölçülen İçerikleri	Öğrenme Alanları				Diğer Unsurlar	
	Görev/İş	Rol	Sosyal/ Grup	Örgüt	Kaynak	Uyum
Ostroff & Kozlowski (1992)	Görev	Rol	Grup	Örgüt	--	--
Chao Vd. (1994)	Mesleki Yeterlik	--	--	Amaçlar, Değerler, Tarih, Dil, Politika	--	Kişiler
Taormina (1994,1997)	Kavrama	--	Meslektaş Destegi	Kavrama	Eğitim	Geleceğe dönük beklentiler
Morrison (1993,1995)	Mesleki Uzmanlık	Rol Açıklığı	Sosyal Bütünleşme	Kültürlenme	--	--
Thomas & Anderson (1998)	--	Rol	Sosyal, Kişilerarası Destek	Örgüt	--	--
Myers & Oetzel (2003)	--	--	--	Kültürlenme	--	Diğer çalışanlara aşinalık, Tanınma, Bağlılık, Mesleki Yeterlik
Heueter Vd. (2003)	Görev	--	Grup	Örgüt	--	--

Kaynak: Ashforth, Sluss ve Harrison, s. 18

Mesleki Yeterlilik: Örgütsel sosyalleşme ile ilgili yapılmış tanımların birçoğu bireyin işle ilgili görevleri ne ölçüde öğrendiği üzerinedir.⁵⁸ Bu bağlamda Fisher (1986); bir işi yerine getirmek için gerekli olan rol ve sorumlulukları öğrenmenin, örgütsel sosyalleşmenin kritik bir parçası olduğunu ifade etmiştir.⁵⁹ Bir başka ifadeyle, bir işgören görevini yerine getirebilmek için gerekli beceri ve yetenekleri öğrenmesi gerekmektedir. Bireyin, teknik bilgi talep etme sıklığı arttığında veya işlerini nasıl yerine getireceğini öğrendiğinde, daha etkin sonuçlar ortaya koyması mümkün olacaktır.⁶⁰

Kişiler: Literatürde işgörenin, örgüt üyeleri ile başarılı ve tatmin edici ilişkiler kurması sosyalleşme teorisinin ana temalarından birini oluşturur. Tipik olarak iş ilişkileri, örgüt üyelerinin işle ilgili ve işle ilgili olmayan bireysel özellikleri çerçevesinde şekillenir.⁶¹ Nitekim Taormina'da, bu boyutu iş arkadaşlarının desteği olarak adlandırmış ve hem duygusal hem de işle ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerin kazanılmasında bu desteğin gerekliliğini savunmuştur.⁶²

Örgüt Politikası: Örgütsel politikalardaki sosyalleşme, bireyin örgüt içindeki formel ve enformel çalışma ilişkileri ve güç yapıları hakkında bilgi edinme başarısını ifade etmektedir. Etkili bir öğrenme süreci, yeni bir iş veya örgüte uyum, hangi bireylerin diğerlerinden daha bilgili ve güçlü olduğu konusunda artan bir farkındalık ile daha verimli hale gelmektedir.⁶³ Örgüt içinde beklenen ve ödüllendirilen davranışlar ve tutumlarla ilgili bilgiye sahip olan çalışanlar, örgüt politikalarını anlayarak daha etkin ve verimli çalışabileceklerdir.⁶⁴

Örgüt Dili: Bu boyut bireyin mesleği ile ilgili teknik dilin yanı sıra örgüte özgü kısaltmalar, kodlamalar ve jargonuna ilişkin bilgisini ifade etmektedir.⁶⁵ Nasıl ki çocuklar sosyalleşme sürecinin başında dil öğrenerek, toplumsal dünyada kendilerini, bağımsız bir toplumsal nesne olarak düşünmeye başlıyorlarsa;⁶⁶

⁵⁸Chao vd., s.730-743

⁵⁹C.D. Fisher, "Organizational Socialization: An Integrative Review", **Research in Personnel and Human Resource Management**, Cilt:4, 1986, s.101-145

⁶⁰E.W. Morrison, "Longitudinal Study of The Effects Of Information Seeking On Newcomer Socialization", **Journal Of Applied Psychology**, Cilt:78, Sayı:2, 1993, s.173-183

⁶¹Chao vd., s.730-743

⁶²R.J. Taormina, "Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model", **International Journal Of Selection and Assesment**, Volume: 5, No: 1, 1997, s.133-145

⁶³Chao vd, s.730-743

⁶⁴Morrison, s.173-183

⁶⁵Chao vd., s.730-743

⁶⁶Bozkurt, s.123

işgörenlerde örgütsel sosyalleşme sürecinde örgüt dilini öğrenmeye başladıkları andan itibaren kendilerini o örgütün bir parçası olarak düşünmeye başlamaktadır. Bu bağlamda, kendine özgü ortak bir dili olan örgütlerde, işgörenler birbirleriyle etkili iletişim kurabilir ve bilgi akışının sağlandığı faaliyetlerde birbirlerini daha kolay anlayabilirler.⁶⁷

Örgütsel Amaç ve Değerler: Sosyalleşme süreci boyunca birey, içinde bulunduğu kültürü öğrenir ve davranışlarına bu kültürü yansıtır.⁶⁸ Literatürde bulunan sosyalleşme tanımlarının hemen hemen birçoğunda sosyalleşmenin bir boyutu olarak örgütsel amaç ve değerlerin öğrenilmesinin önemi vurgulanmıştır.⁶⁹ Örgütsel amaç ve değerlerin öğrenilmesi sadece formel olarak belirlenmiş kurumsal kültür öğelerini değil, güçlü ya da yönetici konumunda bulunan kişiler tarafından benimsenmiş olan yazısız, enformel ve açıkça belirtilmemiş olan amaç ve değerlerin benimsenmesini de kapsamaktadır.⁷⁰

Örgüt Tarihi: Bir örgütün gelenek, görenek, mit ve ritüelleri, kültürel bilginin iletilmesi ve işgörenin örgütün kalıcı bir üyesi olması bakımından önem taşımaktadır.⁷¹ Bir başka ifadeyle, sosyal ve kültürel mirasın işgörenele aktarılması sosyalleşme sürecinin temel boyutlarından bir tanesidir ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

1.1.5. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Örgütsel sosyalleşme taktikleri, işgörenlerin bir rolden diğerine geçişi sırasındaki deneyimlerinin, örgüt içindeki diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından yapılandırıldığı bir süreçtir. Bu taktikler, örgütlerdeki çalışanlar veya yönetim tarafından yapılandırılabilceği gibi, işgörenler tarafından bilinçsizce ve yapılandırılmadan da seçilmiş olabilir.⁷²

⁶⁷Chao vd., s.730-743

⁶⁸ Tezcan, s.58

⁶⁹Chao vd., s.730-743

⁷⁰C.D. Fisher, "Organizational Socialization: An Integrative Review", **Research in Personnel and Human Resource Management**, Volume: 4, 1986'dan aktaran Chao vd., s.730-743

⁷¹Ritti R. R.,ve Funkhouser, G. R., **The Ropes to Skip and The Ropes To Know (3rd ed.)**. New York: Wiley, 1987 'den aktaran Chao vd., s.730-743

⁷²Van Maanen ve Schein, s.1-89

Sosyalleşmenin bir öğrenme süreci olduğu bilindiğine göre, organizasyonların söz konusu bu süreci etkileyebilmesinin ana yollarından biri sosyalleşmenin özel taktiklerini kullanmaktır.⁷³ Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, pek çok formel ya da enformel taktiğin işgörenlerin uyum ve sosyalleşme sonucunu etkilediği değerlendirilmiştir.⁷⁴

Van Maanen (1978), örgütsel sosyalleşmenin yapısal yönünü karakterize eden en az altı temel taktik belirlemiştir.⁷⁵ Jones (1986), bu taktikleri ilgi alanlarına göre ikili gruplar halinde bağlam, içerik ve sosyal yönler kavramları altında düzenlemiş, aynı zamanda bireyselleşmiş ve kurumsallaşmış taktikler olmak üzere sınıflandırmıştır.

Tablo.3: Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırması

Taktiklerin İlgileri	Kurumsallaşmış	Bireyselleşmiş
Bağlam	Kollektif	Bireysel
	Formel	Enformel
İçerik	Ardışık	Rastgele
	Sabit	Değişken
Sosyal Yönler	Sıralı	Kopuk
	Atama	Yoksun Bırakma

Kaynak:Gareth R.JONES, “Socialization Tactics, Self- Efficacy and Newcomers’ Adjustments to Organizations”, **Academy Of Management Journal**, Cilt:29, Sayı:2, s.262-279

İlk iki taktik türü, örgütlerin, yeni işgörelere sağladıkları bilginin bağlam açısından farklılık gösterdiğini ifade ederken, içerik bakımından sınıflandırılmış olan taktikler ise, sosyalleşme süreci boyunca yeni işgörelere verilen bilginin içeriği ile ilgilenmektedir. Son iki taktik ise, sosyal bilginin edinilmesini üzerine sınıflanmıştır.⁷⁶

Öte yandan, yine Jones (1986) söz konusu bu taktikleri, kurumsallaşmış ve bireyselleşmiş deneyimler olarak sınıflandırmıştır. Kurumsallaşmış sosyalleşme deneyimleri, yeni işgörelere var olana uyan rol davranışlarını benimseyerek, örgüte

⁷³Gareth R.JONES, “Socialization Tactics, Self- Efficacy and Newcomers” Adjustments to Organizations”, **Academy Of Management Journal**, Cilt:29, Sayı:2, s.262-279

⁷⁴Blake E. Ashforth and Alan M. Saks, “Socialization Tactics: Longitudinal Effects On New Comer Adjustment”, **Academy Of Management Journal**, Cilt:39, Sayı:1, 1996, s.149-178

⁷⁵Van Maanen ve Schein, s.1-89

⁷⁶Jones, s.262-279

uyum sağlamasına odaklanırken,⁷⁷ bireyselleşmiş sosyalleşme deneyimleri ise işgörenlerin yeni rol oryantasyonları üretmesine odaklanmaktadır.⁷⁸

Kolektife Karşı Bireysel Sosyalleşme: Kolektif sosyalleşme, bir grup yeni işgöreni, sınırları belli ortak bir dizi deneyime sokan sosyalleşme taktiğidir.⁷⁹ Ortak öğrenme deneyimlerini içeren bu taktik, genel olarak örgüt kültürünün öğelerini öğrenmede kullanılmaktadır. Buna karşılık bireysel sosyalleşme taktiğinde ise yeni işgörenler bireysel öğrenme deneyimleri yaşamaktadır.⁸⁰ Genellikle, işbaşında eğitim olarak karşımıza çıkan bu taktiğin en tipik örnekleri çıraklık ve staj programlarıdır.⁸¹

Formele Karşı Enformel Sosyalleşme: Formel sosyalleşme, kolektif sosyalleşme taktikleri ile yakından ilişkilidir. Yeni işgörenlerin mesleklerini ve rollerini önceden düzenlenmiş eğitim sınıfları veya oryantasyon programları yoluyla öğrenmesini ifade etmektedir.⁸² Enformel sosyalleşme taktikleri ise, açıkça tanımlanmamış ya da önceden yapılandırılmamış sosyalleşme etkinlikleri olmadan işi veya ilgili rolü öğrenmeyi içermektedir.⁸³ İşbaşı eğitimlerinde açıkça rol ve gerekliliklerin tanımlanmadığı süreçler en tipik örneğidir.⁸⁴ Aynı zamanda bu taktik, kendi kendine öğrenmenin en tipik yollarından biri olan deneme – yanılma yöntemini de içermektedir.

Ardışığa Karşı Rastgele Sosyalleşme: Ardışık sosyalleşme taktikleri, yeni işgörelere belirli görevlerin veya rollerin yerine getirilmesi için gerekli olan öğrenme aktiviteleri ve eğitim deneyimleri ile ilgili özel bilgi verirken; rastgele taktiklerde ise yeni işgörelere bu bilgiler verilmez.⁸⁵ Bir başka ifadeyle, ardışık taktiklerde, yeni işgörenin rolü için gerekli olan eğitim ve deneyim gibi süreçler önceden sınırları belirli bir şekilde düzenlenmiştir. Ancak rastgele sosyalleşmede

⁷⁷Nigel Nicholans, "The Blackwell Encyclopedic Dictionary Of Organizational Behavior", **The Blackwell Business Publishers Inc.**, USA, 1998'den aktaran Araza, Aslan ve Bulut, s. 5556-5582.

⁷⁸Jones, s. 262-179

⁷⁹Van Maanen ve Schein, s.1-89

⁸⁰David G.Allen, "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover", **Journal Of Management**, Cilt:32, Sayı: 2, 2006, s.237-256

⁸¹Van Maanen ve Schein, s.1-89

⁸²Jie Chen ve Derek Eldridge, "Organizational Socialization Tactics and Newcomer Adjustment in The Chinese Context: Perceived Organizational Support As Mediator", **Organizations in Development Working Papers**, Sayı: 1, 2010, s.1-43

⁸³Allen, s.237-256

⁸⁴Van Maanen ve Schein, s.1-89

⁸⁵Chen ve Eldridge, s.1-43

yeni işgörenin rolü ile ilgili süreç esnek ve değişkendir.⁸⁶

Sabite Karşı Değişken Sosyalleşme: Sabit taktikler, sosyalleşme adımlarının her birinin ne kadar süreceği ve tam olarak ne kadar zaman alacağı hakkında yeni işgörelere bilgi sağlamaktadır.⁸⁷ Böylece, yeni işgörelenler, kariyerlerini geliştirmek için gerekli olan belirli bir zaman çizelgesi hakkında detaylı bilgi sahibi olmaktadır. Buna karşılık değişken sosyalleşme taktiklerinde, yeni işgörelenler sabit taktiklerde olduğu gibi belirli bir zaman çizelgesine sahip olmazlar. Bir başka ifadeyle, yeni işgörelenler öğrenme sürecinde belirli bir aşamaya gelecekleri konusunda ya da kariyerleri konusunda önceden bilgi sahibi olmazlar.⁸⁸

Sıralıya Karşı Kopuk Sosyalleşme: Sıralı sosyalleşme, organizasyonun deneyimli işgörelenler ile benzer türden pozisyonları üstlenmek üzere olan yeni işgörelenleri bir araya getirdiği bir süreçtir.⁸⁹ Söz konusu bu süreç deneyimli işgörelenlere rol model veya akıl hocası olma fırsatı vermekte⁹⁰ ve yeni işgörelenlerin çevreyi, rolünü, örgütü anlamlandırmasını kolaylaştırmaktadır.

Kopuk taktiklerde ise, yeni işgörelenler deneyimlerini kendi başlarına anlamlandırmakta⁹¹ ve bireyin gelişim sağlayabilmesi için kendisine güvenmek zorunda olmasına odaklanmaktadır.⁹²

Atamaya Karşı Yoksun Bırakma: Atama taktiklerinde, yeni işgörelenlere deneyimli örgüt üyelerinden olumlu sosyal destek sağlanırken, yoksun bırakmada, yeni işgörelenlere beklentilere uyum sağlayana kadar olumsuz sosyal destek verilmektedir.⁹³

Tüm taktikler incelendiğinde, kolektif, formel, ardışık, sabit, sıralı ve atama taktiklerinin genel olarak işgörelenleri pasif bir konumda değerlendirdiği, buna karşılık bireysel, enformel, rastgele, değişken, kopuk ve yoksun bırakma taktiklerinin işgörelenleri aktif bir konumda değerlendirdiği ifade edilebilir.

Bu bağlamda, işgörelenlerin sosyalleşme süreci değerlendirildiğinde, gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda sürecin başarısı ya da başarısızlığı ile ilgili

⁸⁶Van Maanen ve Schein, s.1-89

⁸⁷Allen, s.237-256

⁸⁸Jones, s.262-279

⁸⁹Van Maanen ve Schein, s.1-89

⁹⁰Allen, s.237-256

⁹¹Jones, s.262-279

⁹²Chen ve Eldridge, s.1-43

⁹³Allen, s.237-256

sonuçları incelemek gerekmektedir.

1.1.6. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Örgütsel sosyalleşme süreci doğası gereği, işgören ve örgüt arasındaki bir etkileşim sürecidir. Söz konusu bu süreçte, işgören, örgütün kültürünü, misyonunu, vizyonunu, örgütsel yapı süreçlerini, norm ve standartlarını, rolünün gerekliliklerini yakından tanıma ve öğrenme fırsatı bulurken, aynı zamanda kendi değer ve fikirlerini de örgüte vermektedir.

Tüm örgütler ve gruplar yeni işgörenlerini sosyalleştirmek için çeşitli yollar dener. Fakat süreçlerin açıklığı, kapsamı ve uygunluğunun nasıl olacağı farklılık gösterebilmektedir.⁹⁴ Bir başka ifadeyle, örgütün, örgütsel kültür öğelerini ve rolünün gerekliliklerini işgörene aktarabilmek adına yapılandığı sosyalleşme, işgörenin de aktif katılımıyla bir örgüt fonksiyonu olarak süreklilik kazanır. Dolayısıyla, bu aktif katılım ve sürekli devam eden bu yapı, beraberinde hem bireysel hem de örgütsel çıktıları karşımıza çıkarmaktadır.

Başarılı bir sosyalleşme sürecinin hem işgören hem de örgüt açısından sonuçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:⁹⁵

Birey açısından sonuçları;

- Yüksek iş tatmini,
- Yüksek iş motivasyonu ve performansı
- İşten ayrılma niyetinde düşüş
- Düşük iş stresi
- Kısa sürede rolü ile ilgili beklenti ve gerekliliklerin öğrenilmesi
- Görev ve rolün anlamlı hale gelmesi
- Değerlerin içselleştirilmesi

Örgüt açısından sonuçları;

- Örgütsel bağlılığın artması,

⁹⁴Sadık Kartal, **İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Sosyalleşme Düzeyi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003, s.8

⁹⁵Chao vd., s.730-743;Kartal, s.8; Alptekin Sökmen, “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara’daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, 2007, s.170-182; Araza, Aslan ve Bulut, s.5556-5582

- İşgören devir hızında ve devamsızlık oranlarında yaşanan düşüş,
- Bireyin iş performansının artmasına bağlı olarak verimliliğin artması,
- İşgören seçiminde katlanılan maliyetlerde düşüş,
- Örgütsel kültür öğelerinin içselleştirilmesi,
- Olumlu bir çalışma ortamının yaratılması ve artan işbirliği

Söz konusu bu çıktıları salt başarılı bir sosyalleşme sürecinin çıktıları olarak değerlendirmek yetersiz olacaktır. Birey, söz konusu sosyalleşme süreci boyunca karşı koyma ya da direnç gösterme gibi tepkiler verebileceği gibi, sosyalleşme sürecinin hatalı kurgulanması veyahut karşılıklı beklentilerin örtüşmemesi de başarısız çıktıların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bu bağlamda, Hellriegel, Slocum ve Woodman (1998), başarılı ve başarısız sosyalleşmenin sonuçlarını Tablo.4'teki gibi karşılaştırmalı olarak incelemiştir.

Tablo.4: Başarılı ve Başarısız Sosyalleşmenin Sonuçları

Başarılı Sosyalleşmenin Sonuçları	Başarısız Sosyalleşmenin Sonuçları
İş tatmini	İş tatminsizliği
Rol açıklığı	Rol belirsizliği ve çatışması
Yüksek iş motivasyonu	Düşük iş motivasyonu
İşe yüksek oranda ilgi	İşe düşük oranda ilgi
Örgüte yüksek düzeyde bağlılık	Düşük örgütsel bağlılık
İşte kalma isteği	Devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin artması
Yüksek performans	Düşük performans
Değerlerin içselleştirilmesi	Değerlerin reddedilmesi

Kaynak: Don Hellriegel, John W. Slocum ve Richard W. Woodman, Organizational Behavior, **Eight Edition, South – Western College Publishing**, New York, 1998, s.566

Esasen, örgütsel sosyalleşmenin başarısı ya da başarısızlığı daha öncede belirttiğimiz gibi temelde işgörenin ve örgütün beklentilerinin örtüşmesi ile mümkündür. Doğası gereği bir öğrenme olayı olan örgütsel sosyalleşmede, öğrenme bu beklentilerin paylaşılması ile başlar ve her aşamasında kullanılan yöntem ve taktikler yoluyla şekillenir. Dolayısıyla, strateji ve taktikler uygulanırken, eğitim, oryantasyon, açık kapı politikaları gibi sosyalleşme araçlarının eksiksiz yapılandırılması ve doğru bilginin paylaşılması, öğrenmenin etkinliği ve sosyalleşmenin başarısı açısından önem taşımaktadır.

1.2. BİLGİ KAVRAMI VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI

Bilgi eksenli toplumlarının oluşması ile birlikte, maddi malların üretiminin yerini bilginin üretimi; sermaye birikiminin yerine bilginin birikimi ve gelecekteki amaçların gerçekleştirilmesi için bilgiyi birlikte üretme ve kullanımda paylaşma önem kazanmıştır.⁹⁶ Değişen dünya koşullarının ekonomik boyutunun özünde teknolojik gelişme, verimlilik ve rekabet yer almaktadır. Geçmişte, örgütlerin rekabet gücünü belirleyen karlılık ve verimlilik günümüzde yerini kalite, verimlilik ve insan kaynağının niteliğine bırakmıştır. Bu bağlamda, örgütler günümüzde rekabet güçlerini arttırmak için maliyet liderliği ve hedef pazar tercihindan çok ürün ve süreçte yenilik yapacak, örgütsel gelişime ve sürdürülebilirliğe katkı sağlayacak insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Bilginin artan önemi karşısında, gerek örgütler gerekse bireyler gelişimleri açısından bilgiyi stratejik bir unsur olarak görmeye başlamıştır.

Literatür incelendiğinde bilgi yönetimi alanı geleneksel olarak bilgi teknolojisi ve teknoloji odaklı çalışmalar üzerine odaklanmış olsa da, son yıllarda bireyin bilgi yönetim süreçlerindeki rolünün ve örgütteki bilginin “birey perspektifine” odaklanmasına yönelik çalışmalar artmıştır. Bu çalışmalar, bilgiyi başarılı bir şekilde yönetmenin anahtarı olarak örgüt üyesi bireyler arasındaki bağlantıların önemini vurgulamış ve aynı zamanda, örgüt içindeki bilgi süreçleri için kritik konumlarda bulunan bireylerin ve bu bireylerle ilişkili faktörlerin önemini de işaret etmişlerdir.⁹⁷

Bu bağlamda, bilgi kavramının ve onunla ilişkili kavramların açıklanmasının yanı sıra üretilen bilginin stratejik bir unsur olarak kullanılabilmesi için gerekli olan paylaşma davranışını incelemek gerekmektedir.

⁹⁶Yonca Gürol, **Yeni Dünya Düzeninde İnsanın Örgütte Değişen Rolü**, Beta Basım, 2.Baskı, İstanbul, 2011, s.107

⁹⁷Minu Ipe, “ Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework”, **Human Resource Development Review**, Cilt:2, Sayı:4, 2003, s. 337-359

1.2.1. Bilgi Tanımı ve İlgili Temel Kavramlar

Türkçede bilgi denildiği zaman, İngilizce “data”, “information” ve “knowledge” üçlüsü anlaşılmaktadır. Ancak, söz konusu bu üç kavram arasında anlamsal düzeyde farklılıklar bulunmaktadır. Her ne kadar Türkçede bu üç kavramın yerine “bilgi” karşılıklı kullanılıyor olsa da birbirlerinin yerine kullanılmamaları gerektiğini vurgulamak önemlidir. Esasen veri (data) ve enformasyon (information) bilgiyi oluşturan en temel yapıtaşlarıdır.

Bilgi kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için veri, enformasyon ve bilgi hiyerarşisini anlamak gerekmektedir.

- *Veri*; bilgi hiyerarşisinde en alt basamakta yer alan, bilginin işlenmemiş halidir ve tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Bir gerçek hakkında değerler sunan herhangi bir karakter dizisi veri olarak ifade edilir.⁹⁸ Bir başka tanıma göre ise veri, gözlemlenebilen, ölçülebilen veya hesaplanabilen bir davranış ya da tutuma ait değerdir.⁹⁹ Davenport ve Prusak (2001) veriyi, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekler olarak tanımlamışlardır.¹⁰⁰

Öğüt’e göre veri, sürecin en temel hammaddesi olarak çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmemiş gerçekler ve izlenimlerdir.¹⁰¹ Geniş anlamda ise veri, anlamlı bir bütünün içerisinde kendisi gibi diğer verilerle birlikte olduğu zaman belirli bir değere sahip olan, bu bütünün içinden çıkarıldığında ölçülmeye veya anlamlandırılmaya çalışıldığında değerini yitiren veya bir anlam ifade etmeyen bir kavramdır.¹⁰² Verilerin içinde bir değerlendirme yoktur ve belirli bir karar vermek için güvenilir bir temel oluşturmazlar.¹⁰³

Veri kavramı aynı zamanda bilgiye ulaşmanın ön koşulu olarak da ifade edilebilir.¹⁰⁴ Bir başka ifadeyle, bilgiyi oluşturan en temel yapıtaşdır ve

⁹⁸İbrahim Yalçınkaya, “**Bilgi Yönetiminin Örgütsel Etkileri**”, **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Sevinç Gülseçen (Ed.), Papatya Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2013, s.38

⁹⁹Coşkun Can Aktan ve İstiklal Yaşar Vural, “**Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi**”, **Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi**, Coşkun Can Aktan ve İstiklal Yaşar Vural (Ed.), Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.2

¹⁰⁰Thomas H. Davenport ve Laurence Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Ellerindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler**, Çev. Günhan Günay, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2001, s. 22

¹⁰¹Adem Öğüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayıncılık, 5.Baskı, Ankara, 2012, s.8

¹⁰²Baran Çelik, “**Bilgi Yönetiminin Geleceği**”, **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Sevinç Gülseçen (Ed.), Papatya Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2013, s.183

¹⁰³Davenport ve Prusak, s.23-24

¹⁰⁴Elias M Awad ve Hassan M.Ghaziri, **Knowledge Management**, Pearson Education, New Jersey,

anlamlandırıldığı takdir de, bilgiyi oluşturabilmek için gerekli olan bir diğer yapıtaşına yani enformasyona dönüşür.

- *Enformasyon*; organize edilmiş bir veri seti olarak tanımlanabilir.¹⁰⁵ Bir başka tanıma göre ise enformasyon, kişinin algılamasının değişmesi ve yargısı üzerinde etki yapmayı amaçlayan, veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip yazılı, sözlü ya da görsel olarak düzenlenebilen mesajlardır.¹⁰⁶

Veriden farklı olarak bir şekle sahip olan ve bir amaç için düzenlenmiş olan enformasyon, farklı veriler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir.¹⁰⁷ Bir başka ifadeyle, enformasyon, gerçekler ya da rakamlarla ifade edilen verilerin, bir amaç için düzenlenerek anlamlı bir hale getirilmesi ve aralarındaki ilişkilerin açıklanabilir hale gelmesidir.

Çelik'e göre, fark yaratan veri olarak da ifade edilebilen enformasyonun amacı, alıcının bir konu hakkındaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi veya davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır.¹⁰⁸ Bu bağlamda, bir mesaj olarak bir gönderici ve alıcıya sahip olan enformasyon veriden farklı olarak kendi başına bir anlam ifade etmektedir.

Çeşitli yollarla işlenmiş olan veriler nasıl ki enformasyonu ortaya çıkarıyorsa bilgi de enformasyondan doğan bir kavramdır. Dolayısıyla bilginin oluşabilmesi için daha öncede belirttiğimiz gibi veri ve enformasyonun varlığı gerekmektedir.

- *Bilgi*; literatürde bilgi kavramı çeşitli alanlara mensup araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ancak, çalışmanın odak noktasını oluşturması nedeniyle bilgi toplumlarının ortaya çıkması ile birlikte toplumbilimi içerisinde önemli bir yere sahip olan örgütsel bilgi incelenmelidir.

Bilgi, temelde hem veriyi hem de enformasyonu içeren bir kavram olmasına rağmen her ikisinden de daha değerli ve kapsamlı bir kavramdır. En basit ifadeyle, bilgi, insanın enformasyonu işlemesi ve düzenlemesi ile oluşan bir yapıdır.¹⁰⁹ Enformasyon, bilgiye dönüştüğü süreçte belirli bir bilişsel süreçten geçerken tecrübe, yetenek, kültür, karakter, kişilik, duygular, sezgiler, algılar, güdüler, eğitim, ortam

2004, s.36

¹⁰⁵ Kerem Ok, "**Bilgi ve Bilgi Yönetimine Giriş**", **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Sevinç Gülseçen (Ed.), Papatya Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2013, s.20

¹⁰⁶ İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2002, s.57

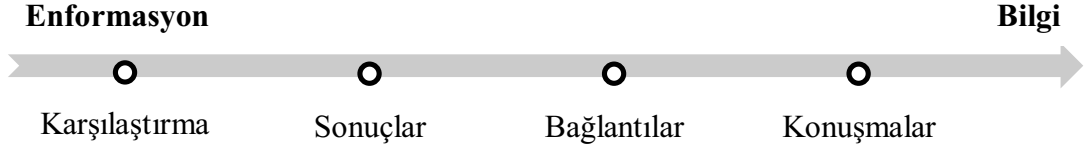
¹⁰⁷ Awad ve Ghaziri, s.37

¹⁰⁸ Çelik, s.184

¹⁰⁹ Davenport ve Prusak, s.27

gibi pek çok faktörden etkilenmektedir.¹¹⁰

Şekil.2: Enformasyondan Bilgiye Dönüşüm Süreci



Şekil.2’de de görüldüğü gibi, enformasyonun bilgiye dönüşebilmesi için bazı süreçlerin varlığı gerekmektedir. Öncelikle herhangi bir durumla ilgili enformasyon ile bilinen başka durumlara ilişkin enformasyonlar arasında ne gibi farklar ve benzerlikler olduğu karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırmanın ardından enformasyonun bireylerin karar veya davranışları üzerinde ne gibi etkilere sahip olduğu ile ilgilenilerek sonuçlar gözden geçirilir ve bu bilgi kümesi veya bilgi parçası ile diğerleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu tespit edilir. Son olarak ise, bu enformasyon hakkında diğer insanların düşünceleri bilgiye dönüşüm sürecini şekillendirmektedir. Esasen yukarıda bahsi geçen süreçlerin belirli bir sırayla ilerlemesinden ziyade, tümünün sentezi bizi bilgiye ulaştırmaktadır.¹¹¹ O halde bilgi, anlamlı süreçler çıkarmamıza yardımcı olan algısal süreçlerin toplamı olarak ifade edilebilir.

Bilgi, doğru ve doğru olarak kabul edilen ve dolayısıyla bireylerin düşüncelerini, davranışlarını, iletişimini yönlendiren iç görüş, deneyimler ve talimatlar seti olarak ifade edilebilir.¹¹² Davenport ve Prusak (2001) genel olarak bilgiyi, belirli bir düzen içerisindeki deneyimlerin, değerlerin, uzmanlık görüşünün ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi ile ortaya çıkan esnek bir bileşim olarak tanımlamışlardır.¹¹³

Bir başka ifadeyle bilgi, öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılan olguların, yetenek, karakter, duygular, sezgiler, algılar ve eğitim gibi faktörlerin, kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyon ile bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan ve yaşam boyu gelişmeye devam eden bir kavram olarak ifade edilebilir.

¹¹⁰Çelik, s.183

¹¹⁰Aktan ve Vural, s.2

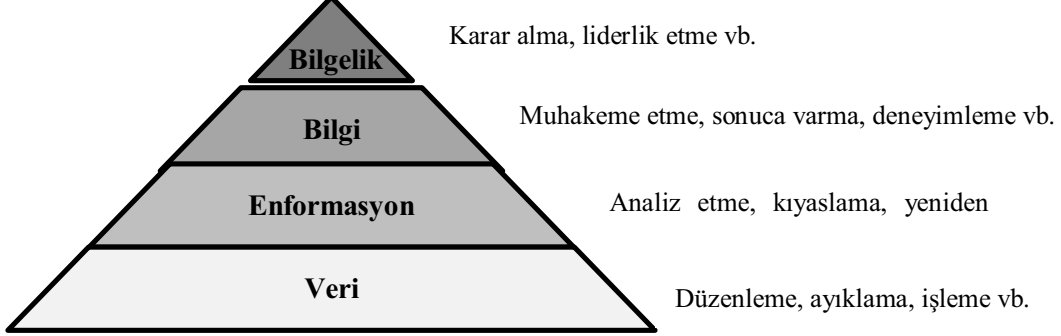
¹¹¹Çelik, s.185; Barutçugil, s.58

¹¹²Awad ve Ghaziri, s.37

¹¹³Davenport ve Prusak, s.27

Bir bütünün parçalarını oluşturan veri, enformasyon ve bilgi kavramları Şekil.3'teki gibi incelenebilir.

Şekil.3: Bilgi Hiyerarşisi



Kaynak: Çelik, s.188; Barutçugil, s.60

Piramidin en alt basamağında yer alan veri genel olarak yoğun hesaplama ve bilgi işleme için kullanılan bir hammadDEDİR. Genellikle, muhasebe veya bordro uygulamalarının belkemiğini oluşturarak niceliksel bir önem taşır. Örneğin, şirket çalışanlarının alfabetik bir listesi, çalışılan saatler veya saatlik ücretler veri olarak ifade edilebilir. Verilerin, anlam oluşturacak bir formatta düzenlediğimiz takdirde ise enformasyon ortaya çıkar. Bu bağlamda, enformasyon veriye göre hem daha nicel hem de daha niteldir. Örneğin, personel listesinin, personel adı ve unvana göre ücretler şeklinde düzenlenmesi ile enformasyon ortaya çıkar. Enformasyonun aksine bilgi ise, belirli bir konu üzerine odaklanmış bir miktar enformasyon, süreçler ve deneyimlerin bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, şirket içindeki ücret eşitsizliğinin, bölüm ve unvanı da içeren bir personel listesi ile değerlendirilmesi mümkündür. Piramidin en tepesinde yer alan bilgelik ise, karar alma, vizyon sahibi olma, yetkinlikleri kullanabilme ve liderlik etme olarak ifade edilebilir.¹¹⁴

Bu bağlamda, veri ve enformasyon, “neyi bilmek” (know-what), bilgi “nasıl bilmek” (know-how) ve bilgelik ise “nedeni bilmek” (know-why) olarak özetlenebilir.

¹¹⁴Awad ve Ghaziri, s.40-41; Barutçugil, s.60-61; Çelik, s.186-187-188; Ufuk Durna, “Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt:60, Sayı:2, 2005, s.71-96; Metin ATAĞ, “Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri”, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, s.155-176

1.2.1.1. Bilginin Temel Özellikleri

Toplumların ve örgütlerin geleceğini şekillendiren bilginin en temel özelliği yorumlanabilen ve anlaşılabilen bir yapıya sahip olmasıdır.¹¹⁵ Bir başka ifadeyle yorumlanabilen ve anlaşılabilen bilgi, değerli ve yararlı bilgidir. Bu bağlamda bir bilginin değerli ve yararlı olabilmesi aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir.¹¹⁶

- *Doğruluk*; bireyin zihnindeki şüphelerin giderilmesi ve soruların yanıtlanması için bilgi mümkün olduğunca hatalardan arındırılmış olmalıdır. Bilginin doğruluk derecesi alınacak kararın amacına ve niteliğine göre farklılık gösterirken aynı zamanda, karar vermek için sahip olunan zaman ve bilgi elde etmenin maliyeti doğruluk derecesini etkilemektedir.
- *Zamanlılık*; gereksinim duyulan en kısa sürede elde edilmesi gereken bilgi, zamanında elde edilmediği takdirde gereksinimlerin karşılanması zorlaşacak ve hatta imkansızlaşacaktır. Kısa bir zamanda koşulların değişiminden etkilenen kararların alınması sürecinde, bilginin zamanlılık özelliği önemli bir unsur haline gelmektedir.
- *İlgililik*; alınacak karar ile ilgisi olması gereken bilgi, gereksinim duyulan konu ile ilgili olmadığı takdirde hem zaman hem de emek kaybına neden olacaktır. Gereksinim duyulan konunun içeriği ve niteliğine göre bilginin kapsamı ve detayı değişiklik gösterecektir.
- *Tamlık*; bilginin tam olması alınacak kararların ya da faaliyete geçirilecek uygulamaların doğru olmasını sağlamaktadır. Eksik elde edilen bilgi ulaşılabilecek sonuçların yanıltıcı veya yanlış olmasına neden olabilecektir.
- *Ekonomiklik*; bilgiye ulaşmanın, kullanmanın ve onu iletmenin bir

¹¹⁵Rıfat Iraz ve Ebru Yıldırım, “İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:8, 2004, s.79-95;

¹¹⁶Mahmut Tekin, Hasan K. Güneş ve Tom Burgess, “Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi”, Damla Ofset, 2000, Konya, s.66’dan aktaran Ufuk Durna ve Yavuz Demirel, “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:30, 2008, s.129-156; Hakan ANAMERİÇ, “**Kütüphanelerde Yönetim Bilgi Sistemi ve Bir Model Önerisi**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003, s.76-77

maliyeti vardır. Kullanılacak bilginin maliyeti, sonucunda üretilmesi beklenen değerden daha fazla olmamalıdır. Eğer yeni üretilen bilginin maliyeti kullanılmadan önceki maliyetinden yüksek ise bilginin gerçek değeri anlaşılamaz.

- *Anlaşılabilirlik*; bilgi, kullanan kişiyi tereddütte bırakmayacak şekilde kısa, açık ve anlaşılır olmalıdır. Bilginin kapsamı genişledikçe gereksinim duyulan konu ile ilgili sonuçlara ulaşmak zorlaşacaktır.
- *Ulaşılabilirlik*; bilgi, gereksinim duyulduğu zaman kolaylıkla ulaşılabilir olmalıdır.
- *Güncellik*; bilgi, gereksinim duyulan konudaki en son durumu yansıtmalıdır.
- *Güvenilirlik*; bilgiyi kullanan kişi, gereksinim duyduğu bilgiye güvenmelidir. Bilginin güvenilirliği aynı zamanda doğruluk özelliği ile de yakından ilişkilidir. Gereksinimi karşılayacak bilginin güvenilir ve doğru olmaması halinde, kullanıcı daha sonraki gereksinimlerde bilgiye ulaştığı kaynağı tercih etmeyecek ve hatta güvensizlik ortaya çıkacaktır.

Yukarıda sıralanan özellikler bilginin bir anlam ifade etmesi ve kullanılabilir olması açısından önem arz etmektedir. Bilginin niteliğine vurgu yapan bu özelliklerin dışında değerini ve önemini ifade eden özelliklerini de şu şekilde sıralamamız mümkündür:¹¹⁷

- Bilgi karmaşık bir yapıya sahiptir. Ortam, hafıza ve bilişsel sürecin bileşiminden oluşur, bu nedenle bilgi yalın ya da basit olamaz.
- Bilgi esnektir, veri ve enformasyondan farklı olarak değerlendirmeyi kendi içinde bulundurur. Yeni durumlar ve enformasyonlar karşısında kendini değerlendirir ve geliştirir. Dolayısıyla günceldir.
- Süreç ve birikimdir. Bireyin zaman için, çeşitli yollarla edindiği birikimleri kapsayan deneyimlerle gelişir.
- Taklit edilemez, bu nedenle örgütler için sürdürülebilir rekabet unsurudur.
- Hareketlidir, tüm insanlar arasında paylaşılabılır, bireyden bireye, toplumdan

¹¹⁷Davenport ve Prusak, s.27-37; Çelik, s.183-185; Şevki Özgener, “Global Ölçekte Değer Yaratıcı Bilgi Yönetimi Stratejileri”, **1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, Kocaeli, 2002, s.483-496

bireye ya da toplumdan topluma aktarılabilir niteliktedir. Dolayısıyla yaşayan bir sistemdir.

- Bir akıl ürünü olması nedeniyle soyut bir varlıktır, dolayısıyla muhafaza edilmesi kolay değildir.
- Bilgi kullanıldığı zaman değer kazanır. Bilgi paylaşılmadıkça, çoğalmaz ve durgun halde olan bilginin değeri giderek azalır.

Tüm bu özellikler incelendiğinde, bilginin kullanılabilir ve değerli olması için birçok unsurun bir arada bulunması gerektiği söylenebilir.

1.2.1.2. Bilgi Türleri

Bilginin ne olduğunu daha iyi anlayabilmek için belirli faktörlere göre sınıflandırılması, tanımlanması ve açıklanması gerekmektedir. Bu bağlamda literatür incelendiğinde bilgi türlerinin üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar;

- Kullanma ve düzenleme tarzına göre bilgi türleri,
- Kaynağına göre bilgi türleri ve
- Niteliğine göre bilgi türleri olarak sıralanabilir.

Kullanma ve düzenleme tarzına göre bilgi, kullanma, algılama ve organize etme şekline bağlı olarak idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgi olmak üzere dört ana başlıkta sınıflandırılabilir. Kaynağına göre bilgi türleri ise açık ve örtük bilgi olmak üzere iki temel türde incelenmektedir. Niteliğine göre bilgi türleri ise genel olarak bireysel bilgi, örgütsel bilgi ve stratejik bilgi olmak üzere üç farklı türde karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın konusuna yönelik belirlenen sınırları aşmamak amacıyla bilgi türlerinden sadece bireysel ve örgütsel bilgi ile açık ve örtük bilgiye değinilecektir.

1.2.1.2.1. Bireysel ve Örgütsel Bilgi

Bilgi doğası gereği insanların deneyim, yetenek, kültür, karakter, duygu, algı, eğitim gibi pek çok faktörün etkisi ile zihninde oluşan bir kavramdır. Dolayısıyla, dünyada var olan bilginin büyük bir kısmı bireylerin zihninde yer almaktadır. Bireysel bilgi, kişinin kendi deneyimleri, becerileri ve yetkinliklerine dayalı bir

yorumudur.¹¹⁸ Bir başka ifadeyle, bilgi her zaman bireyin içinde bulunmakta ve kendisi tarafından üretilmekte, iletilmekte, kullanılmakta ve yönetilmektedir.¹¹⁹ Esasen bütün bilgiler başlangıçta bireysel nitelik taşımakta ve daha sonra diğer türlere dönüşmektedir. Örgütsel bilginin büyük çoğunluğu da çalışanların zihninde yer alan bilgilerden oluşmaktadır. Bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüşümünde çalışanlar aktarımcı bir rol oynamaktadır.¹²⁰

Bireysel bilgi örgütlerde, bireylerin beyninde yer alan ve kısmen ya da büyük ölçüde dile getirilemeyen karmaşık, birikime dayanan uzmanlıklar şeklinde yer alabileceği gibi çok daha biçimsel ve açıkça ifade edilebilir bilgiler şeklinde de olabilir.¹²¹ En basit tanımıyla örgütsel bilgi, bireysel bilgilerinin toplamından oluşan, diğer örgütler tarafından kolayca taklit edilemeyecek şekilde insan, teknoloji ve yönetim ilkeleri çerçevesinde üretilen bilgi kaynakları olarak ifade edilebilir.¹²²

Bir başka tanıma göre ise örgütsel bilgi, çalışanların sahip olduğu bilginin toplamına ek olarak, ürün, müşteri, organizasyon, süreç, misyon, vizyon ve hedeflerin bütünüdür.¹²³ Dolayısıyla, örgütsel bilginin oluşabilmesi için çalışanların kendi aralarında sahip oldukları bilgilerini paylaşması ve bilginin diğer faktörler ile etkileşime girmesi gerekmektedir.

Bhatt (2002), iki kavram arasındaki ilişkiyi görev yapısı ve etkileşim yapısına bağlı olarak Şekil.4'teki gibi dört aşamalı bir bütünlük halinde açıklamıştır. Görevlerin yapısı “rutin dışı – belirsiz” ve “rutin – belirli” olarak ele alınırken; etkileşim şekli ise bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki yönlü ele alınmıştır.

¹¹⁸Audrey S. Bollinger and Robert D. Smith, “Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset”, **Journal Of Knowledge Management**, Cilt:5, Sayı:1, 2001, s.8-18

¹¹⁹Öğüt, s.29

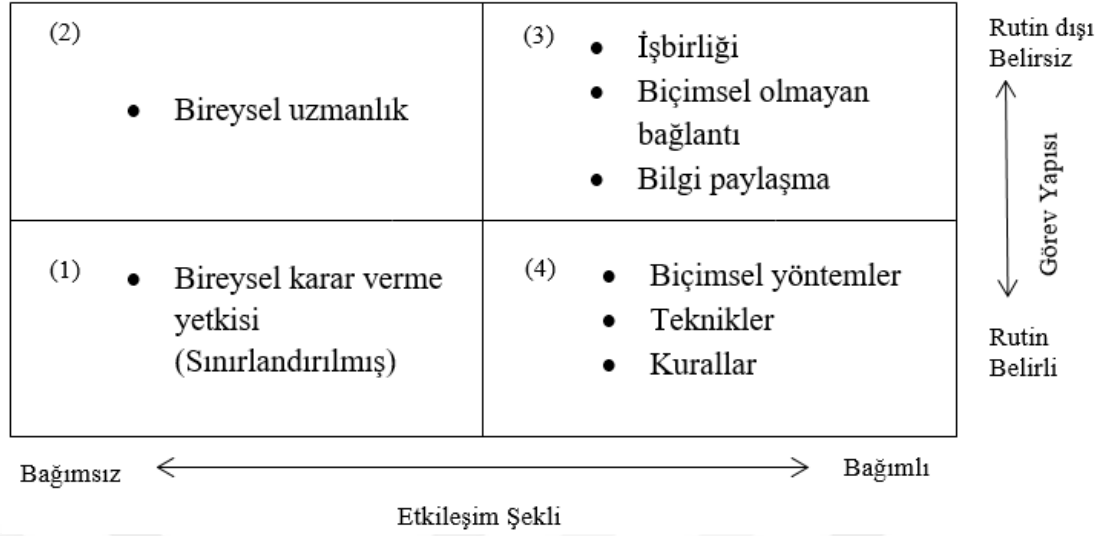
¹²⁰Çelik, s.191

¹²¹Davenport ve Prusak, s.107

¹²²Hüseyin Odabaş, “**Bilgi Yönetimi Sistemi**”, **Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi**, Coşkun C.Aktan ve İstiklal Y.Vural, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.65

¹²³Atak, s.155-176

Şekil.4: Örgütsel Bilgi ve Bireysel Bilgi Arasındaki İlişki



Kaynak: Ganesh D. Bhatt, "Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge", **Journal Of Knowledge Management**, Cilt:6, Sayı:1, 2002, s.31-39

Bireysel karar verme yetkisi, örgüt çalışanları arasında etkileşimin düşük seviyede olduğu, örgütsel görevlerin rutin ve önceden belirlenmiş bir yapıya sahip olduğu ilişki seviyesidir. Çalışanlar, örgütün belirlemiş olduğu sınırlar dahilinde kendi kendilerine karar verebilmektedirler. *Bireysel uzmanlık*, genellikle çalışanlar arasındaki etkileşimin düşük seviyede olduğu, örgütsel görevlerin rutin dışı ve belirsiz bir yapıda olduğu durumlarda karşımıza çıkmaktadır. Bu tip ilişki yapısında özellikle etkileşimin de düşük seviyede olmasının etkisiyle bireysel uzmanlıklar ortaya çıkmakta ve önem kazanmaktadır. *İşbirliği, biçimsel olmayan ilişkiler ve bilgi paylaşma*, örgüt çalışanları arasındaki etkileşimin yoğun ve yüksek seviyede olduğu durumlarda karşımıza çıkmaktadır. Bu tip ilişkide genellikle görev yapıları karmaşık ve rutin dışı olarak şekillenmektedir. Bu karmaşıklığı önleyebilmek için işbirliği ve çalışanların bilgi paylaşma davranışını sergilemesi gerekmektedir. Dolayısıyla, söz konusu paylaşma ve işbirliği önemli bir işlev haline gelerek örgütsel bilginin oluşmasını sağlamaktadır. Son olarak *biçimsel yöntemler, teknikler ve kurallar* ise genellikle çalışanlar arasındaki etkileşimin yüksek, görevlerin rutin ve önceden belirlenmiş şekilde olduğu ilişki türüdür. Bu aşama örgütler için oldukça önemli olmakla birlikte, süreç, etkinlik ve etkililik üzerinde biçimsel yöntem, kural ve tekniklerin belirleyici olduğu bir ilişki olarak karşımıza çıkmaktadır.¹²⁴

¹²⁴Bhatt, s.31-39

Bu bağlamda, örgütsel bilginin oluşabilmesi için her ne kadar teknoloji, misyon, vizyon ve hedefler gibi pek çok faktör gerekse de, çalışanların kendi aralarındaki etkileşimin yüksek olması ve işbirliği içinde olmaları gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, bireysel bilginin paylaşılmadığı, çalışanlar arasındaki işbirliğinin ve etkileşimin düşük olduğu, örgütün belirli yöntem ve kurallarla bilgi paylaşma kanallarını belirleyemediği ve görev yapılarının tam anlamıyla belirlenmediği örgütlerde örgütsel bilgiden söz etmek mümkün olmayacaktır.

1.2.1.2.2. Açık ve Örtük Bilgi

Kaynağına göre bilgi türleri olarak ifade ettiğimiz açık bilgi ve örtük bilgi, birbirinden ayrı düşünülemeyen ve birbirini tamamlamakta olan bilgi türleridir.

Açık bilgi, en genel tanımıyla kitaplarda, belgelerde, elektronik tablolarda, notlarda, eğitim kurslarında kodlanmış veya sayısallaştırılmış bilgi olarak ifade edilebilir.¹²⁵ Bir başka ifadeyle, kelimeler, sayılar ve benzeri şekilde ifade edilmiş, formlar, kitapçıklar, ses ve görüntü kayıtları, bilgisayar programları açık bilgi olarak tanımlanabilmektedir.¹²⁶ Genellikle örgütün bilgi sistemlerinde, iş süreçlerinde, dokümanlarda ve talimatların içinde yer alan açık bilgi, örtük bilgiye göre daha kolay söylenebilen, ulaşılması ve iletilmesi kolay, bireyler ve örgütler arasında kolayca aktarılabilen bir yapıya sahiptir.¹²⁷

Örtük bilgi, ilk olarak 1958 yılında Polanyi tarafından ortaya atılmış bir kavram olarak bireylerin duygularının ve tecrübelerinin birikimi sonucunda oluşan, sözlü ve yazılı olarak ifade edilemeyen, eylem ya da davranışla açığa çıkan, bireylerin zihninde gömülü olan bilgidir.¹²⁸ Örtük bilgi, bireyin gerçekliğe ve geleceğe yönelik vizyonlarını ve neyin olması gerektiği ile ilgili bilişsel unsurları içermenin yanı sıra; deneyimler yoluyla elde edilen teknik unsurları içermektedir.¹²⁹

¹²⁵Awad ve Ghaziri, s.47

¹²⁶ Ok, s.23

¹²⁷ Atak, s.165; Awad ve Ghaziri, s.47; Hatice Uzun ve Ufuk Durna, “İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2008, s.33-40

¹²⁸ Ercan Turgut ve Memduh Begenirbaş, “İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2014, s.146-160

¹²⁹Ikujiro Nonaka, “A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation”, **The Institute Of**

Bir başka tanıma göre ise örtük bilgi, bireylerin anlayış, sezi ve düşünceleri ile oluşan, ifade edilmesi, yazılı hale getirilmesi ve dolayısıyla paylaşılması oldukça güç olan bilgidir.¹³⁰ Bu bağlamda, örtük bilgiyi buzdağının görünmeyen yüzü olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır.

Öte yandan son yıllarda hem literatürde hem de günlük hayatta karşımıza sıkça çıkan “neyi bilmek” (know-that) ve “nasılı bilmek” (know-how) kavramları ile de açık bilgi ve örtük bilgiyi açıklamak mümkündür. “Neyi bilmek”, bir şeyi teorik olarak bilmek ve genel olarak, bir beceriyi öğrenmiş olan bireyin açık kurallar, ilkeler ya da talimatları kullanarak mevcut bilgiyi kullanabilmesi olarak ifade edilmektedir. Kuşkusuz, bu tanım ile açık bilgi kavramı örtüşmektedir. “Nasılı bilmek” kavramını ise kısaca, bir şeyi yapabilme bilgisi olarak tanımlamak mümkündür. Bu bağlamda, bir dizi kuralı dikkate almadan karar verebilen, bir işin püf noktalarını uzmanlık derecesinde bilmeyi ifade eden “nasılı bilmek”, aynı zamanda örtük bilgi olarak da ifade edilebilir.¹³¹

Söz konusu iki kavramı birbirinden ayrı düşünmemiz ve değerlendirmemiz mümkün değildir. Açık bilgi ve örtük bilgi birbirini tamamlayan ve karşılıklı etkileşim ile bilgi dönüşümünü sağlayabilen bir yapıya sahiptir. Bu dönüşümü literatürde sosyalleştirme, dışsallaştırma, bütünleştirme ve içselleştirme kelimelerinin İngilizce karşılıklarının kısaltması ile ifade edilen ve Şekil.5’deki SECI Bilgi Dönüşüm Süreci ile açıklamak mümkündür.

Sosyalleştirme, örtük bilgiden örtük bilgiye dönüşümü; dışsallaştırma, örtük bilgiden açık bilgiye dönüşümü ifade ederken içselleştirme, açık bilgiden örtük bilgiye dönüşümü; bütünleştirme ise açık bilgiden açık bilgiye dönüşümü ifade eder. Bu bağlamda, sadece açık bilgi ve örtük bilgi kendi aralarında etkileşime girmez aynı zamanda benzerleri arasında da etkileşimin varlığından söz etmek mümkündür.

Şekil.5: SECI Süreci



Kaynak: Nonaka, s.19

Bireyler arasında sözlü iletişim olmaksızın örtük bilgiyi yine örtük bilgiye dönüştürmenin yolu sosyalleştirmedir. Örtük bilgiyi edinmenin anahtarı deneyimdir ve sosyalleştirme ancak aynı ortamda birlikte çalışıp deneyimlerin paylaşılması ile gerçekleşmektedir. Örneğin, genellikle usta-çırak etkileşimde çırak ustasını gözlemleyerek, taklit ederek ve tüm bunları uygulayarak öğrenmektedir. Aynı şekilde günümüzde, işbaşında verilen eğitimlerde bu prensibi kullanmaktadır.¹³² Bir başka ifadeyle, çalışanlar örtük bilgiyi, örgütün sosyal boyutunda, yazılı ve sözlü kurallara bağlı kalmaksızın, kişilerarası ilişkiler içerisinde tamamen gözlem ve taklit yoluyla öğrenmektedirler.¹³³ Özetlemek gerekirse, paylaşılan deneyim yoluyla örtük bilgi yaratma sürecini sosyalleştirme olarak ifade etmemiz yanlış olmayacaktır.

Dışsallaştırma, örtük bilginin somutlaştırılarak açık bilgiye dönüşümünü ifade eder.¹³⁴ Bir başka ifadeyle, birey zihninde gömülü olan örtük bilgiyi herkesin anlayabileceği talimat, hipotez veya kavram haline getirmektedir. Böylece bireyin zihninde saklanan bilgi belirgin hale gelerek, yeni bir bilginin üretilmesi için zemin oluşturmaktadır. Yeni ürün geliştirme çalışmaları, uzman olunan konuyla ilgili kitap yazılması veyahut işyerinde yapılabilecek iyileştirme çalışmaları ile ilgili kalite çemberleri oluşturulması örtük bilginin açık bilgiye dönüşümüne örnek olarak gösterilebilir.

Bir diğer süreç ise, açık bilgidan açık bilgi yaratma süreci olarak karşımıza çıkan bütünleştirmedir. Bütünleştirme, sosyal süreçlerin kullanımını içerir ve

¹³²Nonaka, s. 14-37

¹³³Atak, s.155-176

¹³⁴Ikujirao Nonaka, Toyomo Ryoko ve Konno Noboru, "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", **LongRange Planning**, Cilt:33, Sayı:1, 2000, s.5-54

bireyler, toplantılar, telefon konuşmaları, elektronik posta gibi pek çok değişim mekanizması aracılığıyla bilgi alışverişi gerçekleştirirler.¹³⁵ Bir başka ifadeyle, bütünleştirme ile farklı bilgiler bir araya gelerek yeni bir bilginin üretilmesi söz konusudur.

Son olarak içselleştirme ise, “yaparak öğrenme” kavramı ile yakından ilişkilidir. Genel olarak, yaratılan açık bilginin örgüt için paylaşılması ve içselleştirme yoluyla bireyler tarafından örtük bilgiye dönüştürülmesi sürecidir.¹³⁶ Birey, özümleme, değerlendirme ve yansıtma sonucundan açık bilgiyi öğrenir¹³⁷ ve bu bilginin kullanılmasıyla birlikte içselleştirme gerçekleşerek örtük bilgiye dönüşüm gerçekleşir.

Zihinsel modellerin ya da teknik bilginin, bireylerin zihninde örtük bilgi oluşturacak şekilde içselleştirilmesi onun değerli hale gelmesini sağlar. Bireysel düzeyde biriken örtük bilgi, daha sonra sosyalleşme yoluyla başkalarıyla paylaşıldığında yeni bir bilgi yaratma sarmalını başlatacaktır.¹³⁸ Söz konusu bu sarmal, örtük ve açık bilgi arasındaki etkileşimi dinamik ve sürekli bir hale getirecektir.¹³⁹ Nitekim Şekil.5 incelendiğinde, bir süreç bittiğinde yeni bir süreci tetikleyen bir döngünün varlığından söz etmemiz mümkündür.

Dolayısıyla, açık bilgiden örtük bilgiye dönüşüm dinamik ve süreklilik arz eden bir süreçtir. Bu dönüşümün sürekliliğinin devam edebilmesi için en önemli husus, çalışanların bilgi paylaşma davranışı konusunda istekli olmasının sağlanması ve örgütlerin paylaşma davranışının önündeki engelleri kaldırıcı çalışmalar ile söz konusu davranışı bir örgüt kültürü haline getirmesi gerekliliğidir. Bu bağlamda konunun daha iyi anlaşılabilmesi ve çalışmanın odak noktalarından birini oluşturması bakımından bilgi paylaşma davranışı kavramını incelemek gerekmektedir.

1.2.2. Bilgi Paylaşma Davranışı Kavramı ve Niteliği

Bilgi paylaşma davranışı kavramı literatürde karşımıza bilgi transferi, bilginin dağıtılması, bilgi yayımı gibi pek çok farklı kavram ile açıklanmakta ve

¹³⁵Nonaka, S. 14-37

¹³⁶Nonaka, Ryoko ve Noboru, s.5-54

¹³⁷Barutçugil, s.64-65

¹³⁸Nonaka, Ryoko ve Noboru, s.5-54

¹³⁹Atak, s.155-176

nitelendirilmektedir. Bahsi geçen tüm kavramlar bilgi paylaşma davranışı ile benzerlik gösterse de odaklandığı noktalar bakımından birbirinden ayrılmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde bilgi paylaşma davranışı kavramının, süreçlerinin, bilgi paylaşma davranışını etkileyen faktörlerin ve bilgi paylaşma davranışının önündeki engellerin üzerinde durulacaktır.

1.2.2.1. Bilgi Paylaşma Davranışı Tanımı ve Önemi

Bilgi değer yaratmanın en güçlü silahıdır ve paylaşıldıkça daha çok değer üretmektedir.¹⁴⁰ Bilgi paylaşma davranışı, hem örgütsel verimlilik hem de örgütün sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi için son derece önemli bir unsurdur. Bir başka ifadeyle, kullanıldıkça azalan maddi kaynakların aksine bilgi kullanıldıkça ve paylaşıldıkça çoğalır, düşünceler yeni düşünceleri doğurur ve buna bağlı olarak kazançların artmasını ve avantajın sürmesini sağlar.¹⁴¹ Günümüzde, örgütlerin sıkça üzerinde durduğu ve süreçleri ile ilgili geliştirme çalışmaları yaptığı bilgi paylaşma davranışı, farklılaşma ve odaklanma gibi rekabet avantajı için gerekli olan sacayaklarını tamamlayan vazgeçilmez bir ögedir.

Bilgi yönetimi literatüründe odak konularından birini oluşturan bilgi paylaşma sık sık bilgi transferi veya bilgi dağıtım kavramları ile karıştırılmaktadır. Her ne kadar bu kavramlar birbirleri ile benzerlik gösterse de bilgi paylaşma davranışı odağına bireyin davranışını alması bakımından diğer kavramlardan ayrılmaktadır. Atak (2011), genellikle dağıtılan bilginin daha çok enformasyon boyutunda olduğunu ve hedefine ulaşp ulaşmadığının kontrol edilmediğini belirtmiş; ancak, bilgi paylaşmada, paylaşılan bilginin daha çok örtük veya soyut bilgiden oluştuğunu ve direkt alıcısına aktarılmasının önem taşıdığını ifade etmiştir.¹⁴² Aynı şekilde Yeniçeri ve Demirel (2007) ‘de, bilginin çıktığı kaynaktan belirli bir hedefe ulaşmasının önemini vurgulamış ve paylaşma esnasında tarafların gönüllü olması gerektiğini ifade etmiştir.¹⁴³

¹⁴⁰Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin, “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Bilgi**, Sayı: 56, 2011, s.99-119

¹⁴¹Davenport ve Prusak, s.41

¹⁴²Atak, s.155-176

¹⁴³Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel, “ Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:12, Yıl: 9, 2007, s.221-233

O halde en genel tanımıyla bilgi paylaşma davranışı, örgüt içinde bireyin sahip olduğu bilginin diğer bireylere aktarılması olarak ifade edilebilir. Linn ve Lee (2005), bilgi paylaşma davranışını, bireysel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve başarıyı arttırmak için, birey – birey, örgüt – örgüt veya örgüt – birey arasında gerçekleşen bilginin gönüllü değişimi ve kabulü olarak tanımlamışlardır.¹⁴⁴

Benzer şekilde Davenport (1997), paylaşma kavramını gönüllü bir eylem olarak tanımlamış ve bazı rutinlere veya formatlara göre hazırlanmış raporlardan farklı olarak herhangi bir zorlama olmadan bilgi alışverişine katılan bireyin bilinçli bir eylemi olarak tanımlamıştır.¹⁴⁵ Bir başka ifadeyle, bilgi paylaşma, gönderici ve alıcı arasında gerçekleşen uzlaşma sonucunda bilgi değişiminin yada bilgi aktarımının gerçekleştiği süreç olarak tanımlanabilir. Ok (2013), bilgi paylaşmayı, örtük bilginin bireyler arasında efektif bir şekilde aktarılması olarak ifade etmiştir.¹⁴⁶

Tüm bu tanımlara paralel olarak Ipe (2011) daha geniş bir tanım yapmış ve bilgi paylaşma davranışını, temelde örgüt içerisinde, bir bireyin sahip olduğu bilginin diğerleri tarafından anlaşılabilen, içselleştirilebilen ve kullanılabilen bir biçime dönüştüğü süreç olarak ifade etmiştir. Bu süreç içerisinde bilgiye sahip olan birey onu bilinçli bir şekilde paylaşmakta ve bilginin sahipliği hem gönderici hem de alıcı için ortak bir hale gelmektedir.¹⁴⁷

Bilgi paylaşma davranışının amacı, örgütsel öğrenmeden işbirlikçi problem çözmeye kadar uzanmakta ve bu amaçlar bilginin açıklanmasını ya da yorumlanmasını, ortak bir ilgiyi, ihtiyacı ve girişimi paylaşan bireylerin oluşturduğu uygulayıcı topluluk aracılığı ile bilginin akışını kolaylaştırmayı sağlamaktır.¹⁴⁸

Makro düzeyde bakıldığında ve günümüzde pek çok gelişmiş ülkenin sosyo-kültürel yapısı incelendiğinde, gelişmişliğin altında yatan en önemli faktörler bilginin

¹⁴⁴Hsiu-Fen Linn and Gwo-Guang Lee, “Perceptions Of Senior Managers Toward Knowledge-Sharing Behavior”, **Management Decision**, Emerald Publishing Limited 0025-1747, Cilt: 42, Sayı: 1, 2005, s.74-78’den aktaran Yavuz Demirel, “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2008, s.199-216

¹⁴⁵Thomas H. Davenport, Information Ecology, UK: Oxford University Press, Oxford, 1997’den Aktaran Ipe, s.337-359

¹⁴⁶Ok, s.29

¹⁴⁷Ipe, s.337-359

¹⁴⁸S.S.R Abidi, Healthcare Knowledge Sharing: Purpose, Practices and Prospects. In R.K. Bali, Dwivedi, A. (Ed.), Healthcare Knowledge Management: Issues, Advances and Successes, Springer, Heidelberg, 2006, s.67’den aktaran Selma Altındış ve Veysel Ağca, “Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:26, 2011, s.45-61

güncelleşmesi ve bilgi ağlarının etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Bu bağlamda, bilgi ve bu bilginin bireyler arasında paylaşılması toplumların ve ülkelerin gelişmişliğini etkilediği gibi örgütlerin yapılarını da direkt olarak etkilemektedir.¹⁴⁹

Nitekim, Peltokorpi (2006), bilgi paylaşma davranışının hem örgütler hem de bireyler için önemini şu şekilde sıralamıştır:¹⁵⁰

- Örgütteki örtülü bilgiyi, ekonomik ve rekabet değeri taşıyan süreçlerle birlikte bireyin kullanımına sunar.
- Sürekli öğrenmenin gelişmesini sağlar ve benzer sorunların çözümünde gereksiz kaynak kullanımı en aza indirir.
- Örgütte yer alan en iyi uygulamaların paylaşma yoluyla yayılmasını ve korunmasını sağlar.
- İş tatminini ve sosyal etkileşimle sağlanan motivasyonu artırır.
- Paylaşma sayesinde artan etkileşim, karma kültürel etkinliğe ve küresel faaliyetlere katkı sağlar.

1.2.2.2. Bilgi Paylaşma Davranışının Temel İlkeleri

Bireyden, gruptan ya da örgütten gönüllü olarak diğer bireylere, gruplara ya da örgüte bir çerçeve dahilinde, yasa, etik, normlar ve davranışsal ilişkilerin yönüne bağlı olacak şekilde, belirli bir konuya ilişkin bilginin etkileşim ve iletişim yoluyla aktarılması ve kabul edilmesi sürecidir.¹⁵¹ Bu bağlamda, bilgi paylaşma davranışı karmaşık bir yapıya sahiptir.

Tek başına sınırsız bir büyüme potansiyeli yaratabilen bilgi, ancak ona ulaşılabilirdiği takdirde değerli bir örgüt varlığı haline gelmektedir.¹⁵² Bilginin ulaşılabilirliği, bilgi paylaşma davranışı ile söz konusu olmaktadır. Bilgi paylaşma temel de güven ve doğru iletişim yöntemlerine dayalıdır. O halde, örgütler, kendi içlerinde bilgi paylaşma davranışını sağlayabilmek için çalışanlar arasında güven ortamını oluşturmali, bilgi teknolojilerinden yararlanarak doğru sistemleri

¹⁴⁹ Melahat Öneren, G. Ebru Çiftçi ve Ahmet Harman, “ Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma” **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:58, 2016, s.127-157

¹⁵⁰ Vesa Peltokorpi, “Knowledge Sharing In A Cross-Cultural Context: Nordic Expatriates in Japan”, **Knowledge Management Research & Practice**, Cilt:4, 2006, s.138-148

¹⁵¹ Demirel, s.199-216

¹⁵² Davenport ve Prusak, s.42

kurabilmeli ve enformel iletişim kaynaklarını destekleyici çalışmalar yapılmalıdır. Öte yandan, bilgi paylaşmanın örgütsel öğrenme ve örgütsel hafıza üzerindeki güçlü etkisi de dikkatte alındığı takdirde söz konusu destekleme çalışmaları beraberinde geliştirme çalışmalarının da doğmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda, bilgi paylaşma davranışı için gerekli olan örgütsel destek bir döngü halinde ilerleyecektir.

Barutçugil (2002), destek-gelişim döngüsünü bilgi paylaşmanın ilkeleri olarak açıklamış ve şu şekilde sıralamıştır:¹⁵³

- Hem örgüt içinde hem de örgütün temel paydaşları arasındaki güven düzeyini geliştirici ve arttırıcı çalışmaların yapılması, buna bağlı olarak güven veren bir iş kültürü ve çalışma ortamının yaratılması,
- Çok yönlü iletişim kanallarının kurulabilmesi için gelişen iletişim teknolojilerinin doğru kullanılması, en iyi iletişim stratejisinin oluşturulması,
- Takım üyelerinin gönüllü olarak katılımcı olabilecekleri ortamların hazırlanması ve buna bağlı olarak kendi inanç ve görüşlerini ifade etmeleri için gerekli olan cesaretlendirici çalışmaların yapılması,
- İletişim süreçlerinin bütünlük sağlayabilmesi için doğru geribildirim süreçlerinin kurgulanması,
- Çalışanlar ve takımlar arasında işbirliği ve ortak sahiplenme kültürünün yaratılması,
- Sahip olunan bilgiyi paylaşmanın örgütün misyon, vizyon ve hedefleri ile de desteklenmesi ve ödüllendirilmesi,
- Öğrenen organizasyon kültürünün yaratılması ve sürekli öğrenme anlayışını örgütün bir yaşam biçimi haline getirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, bilgi paylaşma davranışı sadece çalışanların gönüllü çabaları ile değil aynı zamanda örgütün bu davranışın sergilenebilmesi için ortaya koyduğu çabaların da bir ürünüdür. Dolayısıyla bilgi paylaşma davranışı temelde örgütün ve çalışanların ortaya koymuş olduğu çabaların ortak bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

¹⁵³Barutçugil, s.117-119

1.2.2.3. Bilgi Paylaşma Davranışı Süreci

Bilgi paylaşma, temelde bir döngü olarak ilerleyen ve birbirini tamamlayan dinamik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler için son derece önemli bir konu olan bilgi paylaşma süreci daha öncede vurguladığımız doğru bilgi yönetim sistemlerinin kurulması ile mümkündür. Nitekim her bilginin yazılı ya da teknolojik yollar ile dağıtılması mümkün değildir. Çoğu zaman bilginin bizzat sahibi tarafından paylaşılması gerekmektedir.¹⁵⁴ Bu bağlamda, gerekli güven ortamının oluşturulması örgütler için son derece önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, sosyal ve teknik açıdan gerekli destek sağlandığında etkin bir paylaşma sürecinden söz edilebilir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, genellikle biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere iki farklı tür bilgi paylaşma davranışı süreci üzerinde durulmuştur. Bu ayrım, paylaşma sürecinin belirli bir kontrol mekanizmasından ya da denetim sürecinden etkilenip etkilenmediği ile ilişkilidir. Biçimsel bilgi paylaşma davranışı süreci genellikle, önceden düzenlenmiş enformasyon veya verilerin, örgüt çatısı altında toplanması, saklanması ve rutin olarak raporlanabilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır.¹⁵⁵ Talimatlar, iş akış şemaları, istatistikler, günlük veya aylık yapılan rutin raporlamalar, elektronik postalar, intranet sistemleri, duyuru panoları, çevrimiçi veri havuzları, rutin yapılan toplantılar, sunumlar vb. biçimsel bilgi paylaşma davranışı araçlarına örnek gösterilebilmektedir. Nitekim örtük bilgi paylaşma davranışının doğası gereği karmaşık bir yapıya sahip olması nedeniyle, genellikle açık bilginin paylaşılması sürecinde bu yöntem tercih edilmektedir. Örgütlerin bu yöntemi etkin ve dinamik olarak kullanabilmesi için mevcut bilgi yönetim sistemlerini sürekli olarak güncellemesi ve gerekli teknolojik desteği sağlaması gerekmektedir.

Biçimsel olmayan bilgi paylaşma davranışı süreci ise, herhangi bir çalışanın diğer bir çalışana ya da çalışanlara belirli bir şekle bağlı olmaksızın kendiliğinden sahip olduğu bilgiyi aktarması olarak ifade edilebilmektedir. Ancak nerede veya ne

¹⁵⁴Atak, s.155-176

¹⁵⁵Shaker A. Zahra, Donald O. Neubaum ve Barbara Larraneta, "Knowledge Sharing and Technological Capabilities: The Moderating Role of Family Involvement", **Journal Of Business Research**, Sayı:60, 2007, s.1070-1079

zaman gerçekleşeceği bilinmediğinden kontrol edilmesi son derece güçtür.¹⁵⁶ Genellikle tanımlanması ve ifade etmesi zor olan örtük bilgi biçimsel olmayan bilgi paylaşma davranışı sürecinde, diyaloglar veya ortak deneyimler yoluyla gerçekleşen sosyal etkileşim sonucunda bir çalışandan diğer çalışan ya da çalışanlara aktarılır.¹⁵⁷ Bir başka ifadeyle, çalışanların, deneyimlerini, uzmanlıklarını, teknik ve bağlamsal bilgilerini diğer meslektaşları ile paylaşımları¹⁵⁸ biçimsel olmayan bilgi paylaşma davranışı süreci ile ilgilidir. Çalışanların, tesadüfen öğle yemeklerinde ya da kahve molalarında bir araya gelmesi, örgüt dışında kendi yarattıkları enformel alanlar genellikle bu tip bilgi paylaşma davranışının gerçekleştiği alanlara örnek olarak verilebilir. Bilgi paylaşma davranışının belirli bir biçime bağlanmadığı ve daha rahat ortamlar olarak ifade edebileceğimiz bu alanlarda, çalışanların kendi deneyimlerini ya da uzmanlıklarını paylaşımları zaman zaman örgüt için değer yaratacak yeni bilgilerin üretimini de tetiklemektedir.¹⁵⁹

Öte yandan, bilgi paylaşma davranışını sadece biçimsel ve biçimsel olmayan süreçler olarak ifade etmemiz mümkün değildir. Nitekim Huysman ve Wit (2003), bilgi paylaşmayı üç temel kategoride açıklamıştır. Ancak, bu üç kategori tıpkı bir döngü gibi şekillenmekte ve dinamik bir süreç olarak birbirini tamamlamaktadır.

Dışsallaştırma, nesnelleştirme ve içselleştirme şeklinde karşımıza çıkan bu aşamalar Şekil.6'da gösterilmektedir.

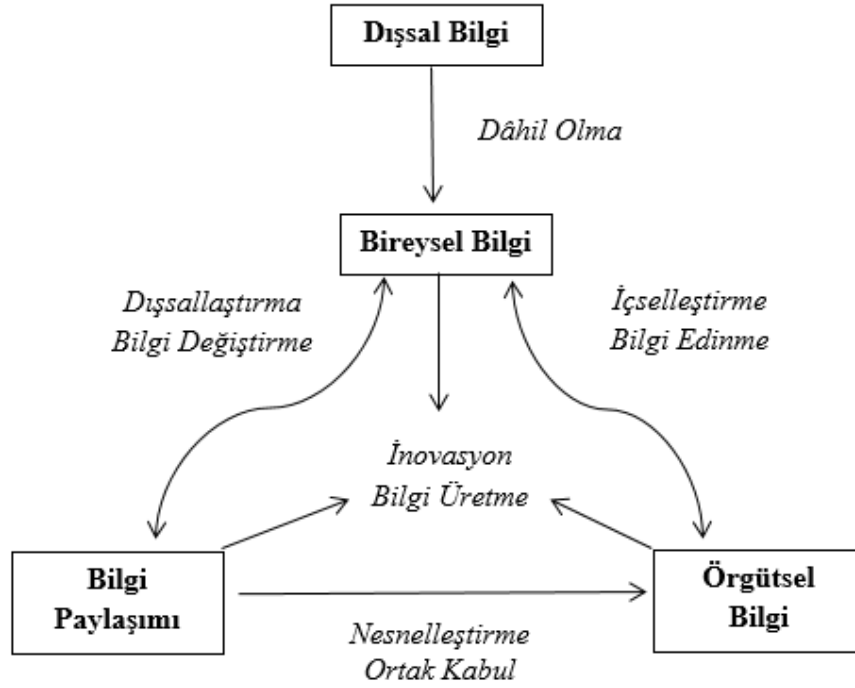
¹⁵⁶Yeniçeri ve Özcan, s.223

¹⁵⁷Zahra, Neubaum ve Larraneta, s.1070-1079; Davenport ve Prusak, s.132-135

¹⁵⁸Metin Işık, "Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler ve Bilgi Paylaşım Sürecinin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi",17. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi** Özel Sayısı, 2018, s.641-656

¹⁵⁹Atak, s.155-176

Şekil.6: Bilgi Paylaşma Süreci



Kaynak: Marleen Huysman ve Dirk De Wit, "A Critical Evaluation Of Knowledge Management Practices", **Sharing Expertise:** Mark S. Ackerman, Volkmar Pipek, and Volker Wulf (Ed.), Beyond Knowledge Management The MIT Pres, London, 2003, s.30, (<https://books.google.nl/books?hl=en&lr=&id=M8hDpBWOQMC&oi=fnd&pg=PA27&ots=ZYgm-6Nuvn&sig=XgggQbuaSFZW0J6RfsoJgHzcLfc#v=onepage&q&f=false>), 12.11.2018

Şekil.6 incelendiğinde, bilgi paylaşma davranışının bir döngü halinde ilerlediğini, basitleştirilmiş ve analiz edilmesi kolay bir biçimde görmemiz mümkündür. Dışsal bilginin, örgüt içindeki bilgi paylaşma süreci içerisine dahil olması ile başlayan döngü, çalışanın sahip olduğu bireysel bilgiyi, diğer çalışanlarla paylaşması veyahut değiş tokuş etmesi ile ilerlemektedir. Bireysel bilginin paylaşılması, bireyin zihninde yer alan bilginin dışsallaştırılarak diğer bireylere aktarılması süreci olarak da ifade edilebilir.

Nesnelleştirme sürecinde bilgi somut bir gerçek haline gelmekte ve örgütsel bilgiye dönüşmektedir. İçselleştirme sürecinde ise bir önceki süreçte örgütsel bilgiye dönüşen bilginin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi söz konusu hale gelmektedir. Bilgi paylaşma döngüsü dinamik ve etkin bir biçimde ilerlediği takdirde, bilgi paylaştıkça çoğalacak ve söz konusu bilgiden yeni bilgi üretilecektir.

Yine Huysman ve Wit (2003), dışsallaştırma, nesnelleştirme ve içselleştirme olmak üzere üç aşamalı olarak açıkladığı bu döngünün her bir aşamasını da farklı bir bilgi paylaşma süreci olarak ifade etmiş ve sırasıyla şu şekilde açıklamıştır:¹⁶⁰

- *Bilgi Edinme*; mevcut örgütsel bilginin birey ile paylaşılması sürecidir. Birey mevcut örgütsel bilgiyi elde etme amacına sahiptir.
- *Bilgi Değiştirme*; bireyin, zihninde gömülü olan bilgiyi diğer birey ya da bireylerle paylaşması sürecidir. Bu süreçte tek yönlü paylaşma davranışı olabileceği gibi, bilginin değiş tokuş edilmesi de söz konusu olabilir.
- *Bilgi Üretme*; mevcut bireysel veya örgütsel bilginin paylaşılması ile birlikte yeni bilginin üretilmesi sürecidir.

Öte yandan söz konusu bu döngü, açık ve örtük bilginin dönüşümü ile ilgili süreç ile de bazı yönleri bakımından benzerlikler göstermektedir.

1.2.2.4. Bilgi Paylaşma Davranışını Etkileyen Faktörler

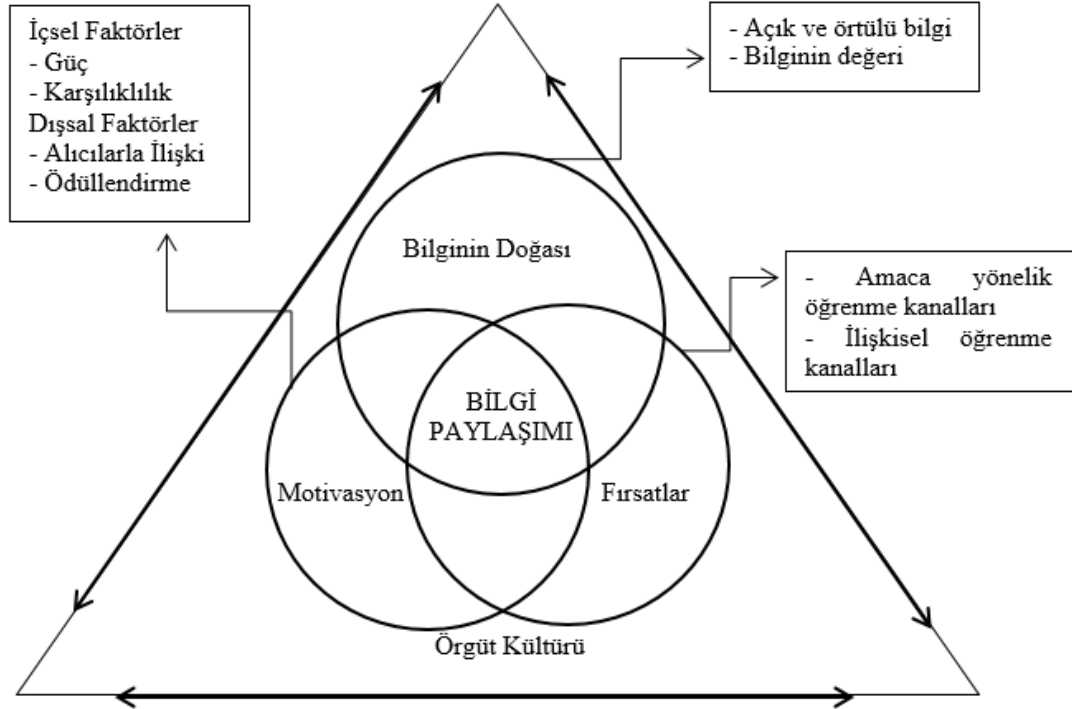
Bilgi paylaşma davranışı genellikle ekonomik değişim teorisi ve sosyal değişim teorisi ile açıklanmaktadır. Ekonomik değişim teorisi, bireylerin rasyonel ilgilerine odaklanmıştır ve maliyeti karşılandığı takdirde bilgi paylaşma davranışının gerçekleşebileceği üzerine kurgulanmıştır. Sosyal değişim teorisi ise bundan farklı olarak, bireysel duygular ve güven üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla, dıştan gelen bir destek ile değil içten gelen bir destek ile bilgi paylaşma davranışının ortaya çıktığını ifade eder.¹⁶¹

Ipe (2003), bilgi paylaşma davranışını etkileyen faktörlere Şekil.7'deki gibi bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşmış ve bilginin niteliği, motivasyon, paylaşma fırsatları ve örgüt kültürü olmak üzere dört temel unsur etrafında incelemiştir.

¹⁶⁰Huysman ve Wit, s.31-32,

¹⁶¹Mehmet Ali Köseoğlu, Ömer Gider ve Saffet Ocak, "Bilgi Paylaşım Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2011, s.215-243.

Şekil.7: Bilgi Paylaşma Davranışını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Ipe, s.352

Ipe (2003)'e göre bilgi paylaşma davranışını etkileyen faktörlerin başında bilginin doğası gelmektedir. Doğası gereği bilgi, örgütlerde çoğunlukla açık ve örtülü şekilde bulunabilir. Bilginin bu iki biçimi ve onunla ilişkilendirilmiş olan değer, örgüt içi bilginin paylaşılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Örtük bilginin paylaşılması uygulama açısından zorluklar içerse de, çalışanların deneyim kazanması ve uzmanlaşması üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Tersine açık bilgi ise nitelik itibariyle daha kolay paylaşılabilir bir yapıya sahiptir ve dolayısıyla uygulama açısından örtük bilgiye oranla zorlayıcı etkisi daha azdır.¹⁶² Örtük bilgi ve açık bilgi temelde birbirleri ile sürekli etkileşim halindedir ve birbirlerini dönüştürerek “örgütsel bilgiyi” oluştururlar.¹⁶³ Açık bilgi ve örtük bilgiyi birbirinden ayıran temel fark elde edilme ve paylaşılabilme biçimleridir. Açık bilgi niteliği itibariyle daha kolay paylaşılabilirken, örtük bilgi daha zor paylaşılmaktadır. Bu bağlamda bilgi paylaşma davranışı temel olarak bilginin doğasından etkilenmektedir.

¹⁶²Ipe, s.343-344

¹⁶³Ömür Timurcanday Özmen, Pınar Süral Özer ve Ömür Yaşar Saatçioğlu, “Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005, s.1-14

Bilginin biçimi kadar paylaşma sürecine etki eden diğer bir unsur bilginin değeridir. Bilgi, bölünebilme, kendi kendini besleme ve kullanıldıkça değerinin artması gibi diğer üretim faktörlerinin sahip olmadığı üstün özelliklere sahiptir.¹⁶⁴ Örgütler için rekabet üstünlüğü sağlayan temel özellik bilginin değeri ile ilişkilidir. Örneğin, Ar-Ge ile ilgili bir bilgi hem bilimsel değeri bakımından hem de ticari değeri bakımından yüksek bir değere sahiptir. Bireyler, sahip olduğu bilgiyi değerli bir meta olarak algıladığında, bilgi paylaşma, bilginin içeriği, paylaşma zamanı ve kiminle paylaşılacağı hakkında kararların aracılık ettiği karmaşık bir süreç haline gelmektedir.¹⁶⁵ Bu bağlamda, bilgi paylaşma davranışı açısından bilginin sahip olduğu değer hem örgüt açısından hem de bilgiye sahip olan birey açısından büyük bir etkiye sahiptir.

Ipe (2003)'e göre bilgi paylaşma davranışına etki eden diğer bir unsur ise motivasyondur. Ipe, motivasyon unsurunu dışsal ve içsel faktörler olmak üzere iki ana başlık üzerinde ele almış, içsel faktörleri, güç ve karşılıklılık kavramları ile açıklarken; dışsal faktörleri, alıcılarla ilişki ve ödüllendirme ile açıklamıştır. Bilginin artan değeri ve önemi, onun etrafında güç kavramının oluşmasına neden olmaktadır. Örgütlerin bilgiye olan ihtiyacı arttıkça doğru nitelikte bilgiye sahip bireylerinde değeri artmıştır.¹⁶⁶ Rekabetçi bir ortamda, bireyler sahip oldukları bilgiyi bir güç kaynağı olarak algıarlarsa, bilgi paylaşma davranışı yerini bilgi biriktirmeye bırakabilir. Bu bağlamda, örgüt içerisindeki güç politikaları bilgi paylaşma davranışının önemli bir yönünü oluşturmaktadır.¹⁶⁷ Öte yandan, karşılıklılık faktörü ise bilgi paylaşma davranışının, karşılıklı olması gerektiği ile ilişkilidir. Bilgi paylaşma davranışında bulunan bireyler bunun sonucunda bir kazanç ya da fayda elde edebileceği beklentisini taşımaktadır.¹⁶⁸ Bir başka ifadeyle, bireyler, örgüte katma değer sağlamanın ve kendi bilgisini başkalarıyla paylaşmanın, belirli ölçüde kendisine de katkı sağladığını görürse, sahip oldukları bilgiyi paylaşma niyetleri kolaylaşmaktadır. Bir başka ifadeyle, bireylerin, bilgi paylaşma sürecine katılımları ile yaratılan değer bir kısmını elde edebilecekleri veya bunlardan

¹⁶⁴Öğüt, s.19

¹⁶⁵Ipe, s.343-344

¹⁶⁶Anıl K. Gupta ve Vijay Govindarajan, "Knowledge Management's Social Dimension: Lessons From Nucor Steel", **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, Cilt:42, Sayı:1, 2000, s.71-80

¹⁶⁷Ipe, s.343-344

¹⁶⁸Gupta ve Govindarajan, s.71-80

yararlanabilecekleri beklentisi, süreci doğrudan etkilemektedir.¹⁶⁹

Bilgiyi paylaşma motivasyonunu etkileyen dış faktörlerden biri olan gönderici ile alıcı arasındaki ilişki, güven ve alıcının gücü/durumu olmak üzere iki kritik unsur da içinde barındırmaktadır.¹⁷⁰ Güven bilgi paylaşma davranışının temelini oluşturmakta ve paylaşma davranışını doğrudan etkilemektedir. Bir başka ifadeyle, bireyler ancak alıcıya güven duyduğu zaman bilgi paylaşma davranışı sergileyebilmektedir. Ghoshal ve Barlett (1994), bireylerin davranışlarını etkileyen dört temel unsurdan bir tanesinin güven olduğunu ifade etmektedir.¹⁷¹ Öte yandan sadece paylaşma davranışının gerçekleşebilmesi için değil aynı zamanda alıcının paylaşılan bilgiyi özümseyebilmesi ve kullanabilmesi de yine gönderici ile arasındaki güvene ve göndericinin statüsüne dayalıdır.¹⁷² Bir diğer dışsal faktör ödüllendirmedir. Bilgi paylaşma sürecinde başarılı örgütler, duygu ile düşünce arasındaki ilişkiyi anlamış ve çalışanların bilgilerini başkalarının yararına olacak şekilde paylaşmasını ödüllendirecek çalışmalar yapmışlardır.¹⁷³ Bir başka açıdan ise, yaptırım ve cezalar ile bilgi saklanmasını engellemektedirler.¹⁷⁴ Bu bağlamda, ödüllendirme ve ceza, bilgi paylaşma sürecini etkilemekte ve söz konusu sürecin kolaylaştırılmasını sağlamaktadır.

Örgütlerde bilgi paylaşma davranışı fırsatları formel ve enformel olmak üzere iki farklı biçimde karşımıza çıkabilir. Ipe (2003) söz konusu bu iki farklı unsuru amaca yönelik öğrenme kanalları ve ilişkişel öğrenme kanalları olarak incelemiştir. Amaca yönelik öğrenme kanalları, yetiştirme programları, yapılandırılmış çalışma ekipleri ve bilgi paylaşmayı kolaylaştıran teknoloji tabanlı sistemler gibi önceden kurgulanmış süreçleri içerirken; ilişkişel öğrenme kanalları kişisel ilişkileri ve sosyal ağları içermektedir.¹⁷⁵ İşbaşı eğitim programları, oryantasyonlar, kalite çemberleri, proje ekipleri amaca yönelik öğrenme kanallarına örnek olarak verilebilir. Bu uygulamalar, önceden belirlenmiş ve sınırları çizilmiş bir yapıya sahiptir. Amaca yönelik öğrenme kanalları, bilginin açık bir şekilde elde edilmesi ve yayılmasını

¹⁶⁹Ipe, s.343-344

¹⁷⁰Ipe, s.343-344

¹⁷¹Sumantra Ghoshal ve Christopher A. Barlett, "Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management" **Strategic Management Journal**, Volume:15, 1994, s.91-112

¹⁷²Davenport ve Prusak, s.146-148

¹⁷³Barutçugil, s.214

¹⁷⁴Ipe, s.343-344

¹⁷⁵Ipe, s.343-344

desteklemektedir.¹⁷⁶ Öte yandan ilişkisel öğrenme kanalları bireylerin kendiliğinden sahip oldukları bilgiyi gönüllü olarak paylaşması ile ilişkilidir. Bilgi paylaşma sürecini etkilen bu faktör, sadece gönüllülük esası ile değil aynı zamanda sosyalleşme ve güven kavramları ile de yakından ilişkilidir.

Bilgi paylaşma davranışını etkileyen tüm faktörler örgüt kültüründen etkilenmektedir. Dolayısıyla, temelde bilgi paylaşmayı etkileyen ana faktör örgüt kültürü olarak ifade edilebilir. Örgüt kültürü farklı düzeyler arasındaki bilgiyi kontrol ederken aynı zamanda sosyal etkileşim ortamının da oluşmasına yardımcı olur. Örgütün bilgi paylaşma davranışını desteklemesi ve bu davranışın yönetimine katkı sağlaması onun şekillenmesini sağlamaktadır. Çalışanlarından bilgi saklayan kapalı bir örgütün paylaşma kültürünü ve açıklığını, çalışanlarına benimsetmesi mümkün değildir. Bu bağlamda yukarıda bahsettiğimiz tüm faktörleri geniş bir perspektifte düzenleyen ve paylaşma davranışını etkileyen unsur örgüt kültürüdür. Örgütün bilgiye verdiği değer, bakış açısı ve uyguladığı politikalar paylaşılmasına doğrudan etki etmekte ve diğer faktörleri şekillendirmektedir.

Bilgi paylaşma davranışı literatürü incelendiğinde, paylaşma davranışını etkileyen diğer faktörler ise; yönetim desteği, insan kaynakları uygulamaları, örgütsel yapı, toplumsal kültür, iletişim kanalları, aidiyet duygusu, paylaşma niyeti, uyumluluk, vicdanlılık ve teknoloji olarak sıralanabilecektir.¹⁷⁷

Bilgi paylaşmayı olumlu yönde etkileyen faktörler olduğu kadar aynı zamanda onu olumsuz olarak etkileyen ve söz konusu süreci zaman zaman yavaşlatan ya da tamamen engelleyen bir takım engellerde bulunmaktadır.

¹⁷⁶ John Seely Brown ve Paul Duguid, "Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation", **Organizational Science**, Cilt:2, Sayı:1, 1991, s.40-57.

¹⁷⁷ Dianne Ford ve Yolande Chan, "Knowledge Sharing in a Cross-Cultural Setting: A Case Study", **Knowledge Management Research & Practice**, 2003, Sayı:1, s.11-27; Juani Swart ve Nicholas Kinnie, "Sharing Knowledge In Knowledge-Intensive Firms", **Human Resource Management Journal**, Cilt:13, Sayı:2, s.60-75; Shan L. Pan ve Harry Scarbrough, "A Social- Technical View of Knowledge-Sharing at Buckman Laboratories", **Journal of Knowledge Management**, Cilt:2, 1998, s.55-66; Gupta ve Govindarajan, s.71-80; Hazel Hall, "Social Exchange for Knowledge Exchange", Paper Presented at Managing Knowledge: Conversations and Critiques, **University of Leicester Management Centre**, 2001, 1-23; Kurt Matzler, Birgit Renz, Julia Muller, Stephan Herting ve Todd A. Moordian, "Personality Traits and Knowledge Sharing" **Journal of Economic Psychology**, Cilt:30, 2008, s.199-220

1.2.2.5. Bilgi Paylaşma Davranışının Önündeki Engeller

Bilgi paylaşma literatürü incelendiğinde, paylaşma davranışını engelleyen faktörler, olumlu yönde etkileyen faktörlere benzer şekilde bireysel, örgütsel ve kültürel olarak sıralanmış, aynı zamanda bunlara ek olarak teknolojik engellerden söz edilmiştir.

Davenport ve Prusak (2001) bilgi paylaşmayı engelleyen kültürel faktörleri “sürtünmeler” olarak adlandırmış ve söz konusu bu sürtünmelerin, paylaşma davranışını yavaşlattığını ya da tamamen engellediğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda, söz konusu bu sürtünmelerin, bilginin örgüt içindeki hareketliliğini azalttığını öne sürmüşler ve bunlarla ilgili çözüm yollarını Tablo.5’teki gibi açıklamışlardır.¹⁷⁸

Tablo.5 incelendiğinde bilgi paylaşmayı engelleyen kültürel faktörler; güven eksikliği, kültür farklılığı, zaman ve mekan yetersizliği, sahip olunan bilginin saklanması, alıcıların öğrenme yetersizliği, gruplaşma ve yardım istekleri karşısında hoşgörüsüz davranılması olarak sıralanmıştır. Söz konusu bu engeller karşısında sunulan çözüm yolları ise sırasıyla şu şekildedir; güven ortamının oluşturulması, ortak hedef ve çıkarların oluşturulması, bilgi paylaşma davranışının gerçekleşebileceği zaman ve mekan yaratılması, objektif performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin kurulması, eğitim faaliyetlerinin artırılması, düşüncenin öneminin vurgulanması ve işbirliği ortamının oluşturulması gerekmektedir.

Özellikle hiyerarşik, emir- komuta ve kontrol anlayışının yoğun olduğu yönetim tarzlarında genellikle korkuya dayalı bir yönetim tarzı egemen olmaktadır. Esasen Davenport ve Prusak’ın örgüt kültürüne dayalı sürtünmeleri incelendiğinde temel olarak paylaşmanın önündeki engel örgüt içinde korku kültürünün varlığıdır. Örgüt kültürü korkudan uzaklaşıp daha fazla güvene dayalı olmaya başladıkça ve bunu geliştirdikçe bilgi paylaşma davranışının önündeki temel engel kalkmış olacaktır.¹⁷⁹

¹⁷⁸Davenport ve Prusak, s.141-143

¹⁷⁹Barutçugil, s.116-117

Tablo.5: Bilgi Paylaşmayı Etkileyen Sürtünmeler ve Olası Çözümler

Sürtünme	Olası Çözümler
Güven eksikliği	Yüz yüze toplantılarda ilişkilerin geliştirilmesi ve güven ortamının hazırlanması
Farklı kültürler, farklı dil ve farklı referans noktaları	Eğitim, tartışmalar, yayınlar, ekipler ve rotasyon ile ortak zemin yaratma
Zaman ve mekan eksikliği, verimli çalışmanın tam olarak bilinmemesi	Bilgi paylaşma için zaman ve yer oluşturulması; sohbet odaları, konferanslar vb.
Sahip olduğu bilgiyi kendisine saklayanları statü kazanması ve ödüllendirilmesi	Performans değerlendirme ve ödüllendirme çalışmalarının paylaşma süreçlerinin bir parçası haline getirilmesi
Alıcıların özümseme kapasitesinin yetersiz olması	Çalışanların gerekli esnekliğe sahip olması için eğitilmesi, yeni düşüncelere açık çalışanların işe alınması vb.
Bilginin belli gruplara tanınmış bir ayrıcalık olduğu inancı	Bilgi konusunda hiyerarşik olmayan bir yaklaşımın benimsenmesi ve fikirlerin niteliğine önem verilmesi
Hatalara ya da yardım isteklerine karşı hoşgörüsüz davranılması	Yaratıcı hataların ve işbirliklerinin kabul edilmesi ve ödüllendirilmesi

Kaynak: Davenport ve Prusak, s.142

Öte yandan, Riege (2005) ise bilgi paylaşmanın önündeki engelleri bireysel, örgütsel ve teknolojik olmak üzere üç grupta toplayarak, Tablo.6'da bilgi paylaşmanın önündeki engelleri daha sistematik bir biçimde incelemiştir.¹⁸⁰

¹⁸⁰Köseoğlu, Gider ve 4, s.215-243.

Tablo.6: Bilgi Paylaşmanın Önündeki Bireysel, Örgütsel ve Teknolojik Engeller

Bireysel Engeller • Paylaşma için gerekli olan zamanın kısıtlı olması • Sahip olunan bilginin paylaşılması nedeniyle iş güvencesinin azalacağı ya da tamamen ortadan kalkabileceği korkusu • Sahip olunan bilgiyi paylaşmanın yararı ve değeri ile ilgili bilincin düşük olması • Güçlü hiyerarşik yapı, statünün veya formel gücün kullanılması • Geçmişte bireysel ve örgütsel öğrenme faaliyetleri öncesinde yapılmış olan hatalara tolerans gösterilmiş olması, değerlendirme, geri bildirim, iletişim ve geçmiş hatalara tolerans gösterilmiş olması • Deneyim seviyelerindeki farklılıklar • Bilgi kaynağı ve alıcı arasında gerçekleşen iletişim süresindeki yetersizlik ve etkileşim eksikliği • Bireyler arasındaki yetenek farklılıkları, sözlü ve yazılı iletişimde yetersiz becerilere sahip olma • Yaş farklılığı • Cinsiyet farklılığı • Sosyal ağ eksikliği • Eğitim düzeylerindeki farklılıklar • Yönetici ve çalışma arkadaşlarının sahip olunan entelektüel bilginin farkına varmaması • Güven eksikliği • Bilgi kaynağının doğruluğu veya güvenilirliği konusunda yaşanan güven eksikliği • Kültür, etnik köken, inançlar ve değerlerdeki farklılıklar
Örgütsel Engeller • Örgütün bilgi yönetimi stratejisi ve paylaşma kriterleri ile örgütsel hedefler ve stratejik yol haritası arasındaki uyumsuzluk ya da eksiklik • Bilgi paylaşma uygulamaları ile ilgili değer ve inançların, yöneticiler ve liderlerce çalışanlara aktarılmaması • Bilgi paylaşma için gerekli olan formel ve enformel alanların yetersiz olması • Bilgi paylaşma davranışının teşvik edilmesini sağlayacak açık bir ödüllendirme sisteminin eksikliği • Örgüt kültürünün, bilgi paylaşma davranışını destekleyici nitelikte olmaması

- Yetenekli veya deneyimli çalışanların bilgi birikimine gereken önemin verilmemesi
- Bilgi paylaşma uygulamalarını destekleyecek uygun altyapı unsurlarının yetersiz olması
- Örgüt kaynaklarının paylaşma imkanı sağlama konusundaki yetersizliği
- Örgütün dış çevresinde rekabetin yoğun olması
- İletişimin ya da bilgi paylaşmanın belirli yönlerde sınırlandırılması
- Etkin bir bilgi paylaşma süreci için gerekli olan fiziksel unsurların ve çalışma alanlarının kısıtlı olması
- Örgüt içerisindeki rekabetin yoğun olması
- Örgütte hiyerarşinin yoğun olması
- Örgüt içerisindeki bölüm ya da birimlerin gerekli olan küçüklüğe sahip olmamaları

Teknolojik Engeller

- Bilgi teknolojisi sistemlerinin ve süreçlerinin, çalışanların yapmış olduğu işlerle uyumsuz olması veya yetersizliği
- Paylaşmaya yönelik teknik destek eksikliği
- Çalışanların yetenekleri ile örgütün kullanmış olduğu teknoloji arasındaki uyumsuzluk
- Kullanılan bilgi teknolojisi sistemi ile örgütün iş süreçleri arasındaki uyumsuzluk
- Çalışanların gereksinimleri ile bilgi teknolojisi sistemleri ve paylaşma süreçlerinin uyumsuzluğu
- Çalışanların bilgi teknolojisi sistemlerinin kullanımına yabancı olması ya da kullanma konusundaki isteksizlikleri
- Bilgi teknolojisi sistemleri konusunda çalışanlara yeterli eğitim verilmemesi
- Yeni bir sistemin, kullanılan mevcut sistemden daha avantajlı olmasıyla ilgili yeterli bilginin verilmemesi

Kaynak: Andreas Riege, “Three – Dozen Knowledge –Sharing Barriers Managers Must Consider”, **Journal Of Knowledge Management**, Cilt:9, Sayı:2, 2005, s. 18 – 35.

Başarılı bir bilgi paylaşma sürecinin gerçekleştirilmesi için söz konusu bu engellerin giderilmesi gerekmektedir. Her ne kadar bu engeller bireysel ve teknolojik olarak da sınıflandırılmış olsa da, örgütün, bireyleri paylaşma davranışına teşvik edecek uygulamalar kurgulaması, konuyla ilgili gerekli eğitimi vermesi, teknolojik

unsurları doğru şekilde kurgulaması ve bilgi paylaşmayı örgüt kültürü haline getirmesi, bilgi paylaşma davranışının etkin ve dinamik bir şekilde sergilenmesine katkı sağlayacaktır.

Bu bağlamda, geniş bir perspektiften incelediğimizde örgütler bilgi paylaşma süreçlerinin daha etkin bir hal almasını sağlamak için daha önce de belirttiğimiz gibi gerekli olan güven ortamını yaratmalıdır. Esasen örgütün bilgiye ve onun paylaşılmasına verdiği değer de en az güven ortamının yaratılması kadar önemlidir. Örgüt bilgiyi, örgütün bir girdisi olarak gördüğü takdirde bunu çalışanlarına yansıtmak için gerekli olan tüm çalışmaları uygulayacaktır. Nitekim paylaşmayı teşvik edici ödüllendirme sistemlerinin kurulması, bilgi paylaşma davranışını kolaylaştırıcı teknolojik yatırımların sağlanması ve konuyla ilgili gerekli eğitimin verilmesi, paylaşma için gerekli olan tüm iletişim kanallarının açılması, çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşabilecekleri formel ve enformel alanların yaratılması, bireysel engelleri ortadan kaldırmak için gerekli olan gelişim eğitimlerinin verilmesi etkin bir paylaşma sürecinin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Özetle, örgütün etkin bir bilgi paylaşma süreci oluşturması ve çalışanların paylaşma davranışı sergileyebilmesi için bilgi paylaşma süreci ile ilgili eksiklerini görmesi ve doğru stratejiler ile bilginin örgütte çoğalabilmesini sağlaması gerekmektedir.

1.3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

Günümüzde rekabet ve üretkenliğin temel kaynağı olan bilgi, örgütlerin sahip olması gereken en kritik unsurlardan bir tanesidir. Örgütlerin etkin bir bilgi paylaşma sistemi kurabilmesi ve çalışanların olumlu yönde bilgi paylaşma davranışı sergileyebilmesi örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi açısından son derece önemlidir. Son yıllarda bu konu hem uygulama da hem de literatürde sosyal sermaye kavramı ile açıklanmakta ve uygulamalar bu yönde kurgulanmaktadır. Örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşma davranışının hem girdisi hem de çıktısı durumunda karşımıza çıkan sosyal sermaye kavramı, insanlar arasındaki ilişkileri hedef almakta ve bu ilişkileri güven kavramına dayalı olarak ifade etmektedir. Sosyal sermaye

kavramı, günümüz küresel, dinamik ve giderek daha da karmaşık hale gelen iş dünyasında başarıyı etkileyen temel faktörlerden bir tanesidir.¹⁸¹

Bireylerin gruplarda, örgütlerde ve topluluklarda ortak amaçlar için birlikte çalışma potansiyeli olarak da ifade edilebilen sosyal sermaye kavramı, sosyal güven, sosyal normlar ve sosyal ilişki ağlarının bir bütünü olarak da tanımlanabilir. Sosyal sermaye, bireylerin ortak problemlerini çözmesini ve yaratıcı sonuçların ortaya çıkmasını kolaylaştıran sosyal ilişki ağları olarak da ifade edilebilir.¹⁸² Temelinde güven olan, bireylerin bireylerle, gruplarla ve örgütle ilişkisini geliştiren, karşılıklı bağımlılığı savunan bu ilişki ağları, ortak paylaşımların artması ile birlikte hem örgütlerin üretkenliğini hem de örgütün rekabet etme gücünü arttırmaktadır.¹⁸³

Tanımlardan anlaşılabilirliği üzere sosyal sermaye kavramı içerisinde örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşma kavramlarını barındırmaktadır. Karşılıklı güven ve etkileşim ortamına vurgu yapan sosyal sermaye kavramı, çalışanların sosyalleşmesi için gerekli olan kişilerarası ilişkiler, iletişim ağı ve örgütsel anlayış kriterleri ile yapısal bir boyut oluşturmaktadır. Sosyal sermayenin söz konusu bu boyutu özellikle bilgiye erişim, bilgiden elde edilen yarar, bilginin değeri ve bilginin paylaşılmasını içermekle birlikte ilişkiler ağının yoğunluğu ve farklı kişisel- kültürel değerlere sahip bireylerin arasındaki ilişkilere vurgu yaparak bilgi üretimi ve paylaşımına destek olan örgütsel anlayışı ifade etmektedir.¹⁸⁴ Bir başka ifadeyle, bilgi paylaşma davranışının en önemli kolaylaştırıcılarından bir tanesi örgütsel sosyalleşmedir.¹⁸⁵ Bireyler arasında örgütsel anlayışa paralel olarak yaratılan ilişki ağları ve iletişim kanalları sosyalleşme kavramı temel alınarak yaratılmakta ve ortaya konulan bu ağlar bilgi paylaşmayı kolaylaştırmaktadır. Örgütsel sosyalleşme, yeni bilgiler oluşturma, bireylerin zihninde bulunan örtük bilgiyi daha geniş bir alanda ulaşılabilir kılmanın ve daha sonra hem bu yeni bilgiyi hem de örtük bilgiyi iş

¹⁸¹Kamil Ayhan, “**Bilgi Yönetim Sistemleri**”, **Bilgi ve Bilginin Yönetimi**, Sevinç Gülseçen (Ed.), Papatya Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2013, s.65

¹⁸²Hüsnü Kapu, “Sosyal Sermaye ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme Gücü”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:44, Sayı:1, 2008, s.259-288

¹⁸³Ayhan, s.65

¹⁸⁴Belgin Aydın, Aykut Göksel ve Dursun Bingöl, “Örtülü Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerinde Sosyal Sermaye ve Denetim Merkezi Odaklılığının Rolü: Hekimlikte Bir Alan Araştırması”, **Gazi Üniversitesi İİBF Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, 2010,1-26.

¹⁸⁵Wang Yanfei ve Zhu Yu, “The Relationships Among Organizational Socialization, Trust, Knowledge Sharing and Creative Behavior”, **International Conference on Management and Service Science Management and Service Science**, 2009, s.1-5

süreçlerine aktarmanın etkili bir yoludur.¹⁸⁶ Bir başka ifadeyle, örtük bilginin paylaşılmasını kolaylaştıran en büyük unsur bireyler arasındaki ilişki ağlarının ortak deneyim ya da amaçlara hizmet edecek şekilde kurgulanmasıdır. Bireyler ortak bir amaca hizmet etmek üzere bir araya geldiğinde kendilerinde var olan bilgiyi saklamayacak ve ortak çalışma alanına dahil edeceklerdir. Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu tamda bu noktada yapısal boyut ile desteklenerek önem kazanmaktadır. Güven, normlar ve özdeşleşme unsurlarından oluşan ilişkisel sosyal sermaye bireylerin, diğer bireyler ile geliştirdikleri ilişkilerin türünü açıklar ve kişilerin sahip olduğu saygı, dostluk, muhabbet gibi kendi aralarında oluşturmuş oldukları özel ilişkilere odaklanır.¹⁸⁷

Örgütler bu süreci kolaylaştırabilmek ve çalışanlarını destekleyebilmek için örgütsel sosyalleşmeyi de içeren çeşitli uygulamalar kullanmaktadırlar. Lin (2006), örgütsel destek ile bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel desteğin bilgi paylaşma davranışını kolaylaştırma niyeti ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir.¹⁸⁸ Son yıllarda özellikle beyin fırtınası takımları, kalite çemberleri, takım bazlı kurulan iş birimleri, yalın üretim, 6 sigma, 5S ekipleri vb. formel ilişki ağlarının oluşturulduğu sosyalleşme ortamlarıdır. Özellikle bireyler bu ortamlarda farklı uzmanlık bilgilerini bir araya getirerek yeni bilgi üretebilmektedir.

Günümüz artan küreselleşme ve rekabet ortamında örgütler sürekli olarak yeni ürün, hizmet, iş modeli, teknoloji ve örtük bilgi geliştirmek için sadece kendi bünyelerinde değil örgütler arasında da bilgi paylaşma sürecini kolaylaştırıcı sosyalleşme ortamları yaratmaktadır. Özellikle açık inovasyon çerçevesinde oluşturulmuş olan Ar-Ge takımları bu uygulamanın en bariz örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortak Ar-Ge çalışmalarını kapsayan bu takımlar, teknoloji transferi, lisanslama, açık kaynak yazılım ve kitle kaynak gibi içeriden-dışarıya ya da dışarıdan-içeriye bilgi akışını sağlayan farklı uygulamaları içermekle birlikte, oluşturulan işbirliği sonucu bilginin paylaşılması ve yeni bilginin yaratılması sürecini kolaylaştırıcı bir ortam hazırlamaktadır.¹⁸⁹ Uygulamayı destekleyici şekilde Yanfei

¹⁸⁶I.Nonaka ve H.Takeuchi, “The Knowledge-Creating Company”, **Oxford University Press**, 1995’den aktaran Yanfei ve Yu, s.1-5

¹⁸⁷Turgut ve Begenirbaş, s.146 – 160

¹⁸⁸Hsiu-Fen Lin, “Impact of Organizational Support on Organizational Intention to Facilitate Knowledge Sharing”, **Research&Practice**, Cilt:4, Sayı:1, s.26-35

¹⁸⁹Mahmut Nedim Özdemir ve Samir Deliormanlı, “**Türkiye’de Açık İnovasyon Ekosisteminin Oluşmasının Önündeki Engeller ve Çözüm Önerileri**”, TÜSİAD, Yayın No: TÜSİAD-T/2013-

ve Yu (2009) da örgütsel sosyalleşme ve bireyin yaratıcı davranışı yani üretkenliği arasındaki ilişkide bilgi paylaşma davranışının aracılık rolü üstlendiğini ifade etmektedir.¹⁹⁰ Örneğin, Ernst & Young'ın mali işler ve finans konuları üzerine düzenlemiş olduğu bilgi fuarı sonucunda yapılan ankette katılımcılar özgürce bir araya gelip birçok araştırma ve danışmanlık firması ile iletişim kurabildiklerini ve kurulan iletişim sayesinde yeni stratejiler geliştirme fırsatını yakalayabildiklerini ifade etmişlerdir.¹⁹¹ Örgütlerin işbirliği ile oluşturulmuş olan bu tip sosyalleşme ortamları gerek aynı örgüt çalışanları arasında gerekse diğer örgüt çalışanları arasında bilgi paylaşma sürecini kolaylaştırmakta ve küresel dünyada örgütlerin rekabet avantajını arttırmaktadır.

Özellikle günümüzde iş yaşamının Y kuşağı gibi dinamik, sabırsız, meraklı bir kuşaktan oluştuğu düşünüldüğünde bilgi paylaşma ortamlarının sadece formal olarak düzenlenmesi son derece yetersiz olacaktır. Bu bağlamda örgütler, çalışanların birlikte sosyalleşebileceği enformel ortamlar hazırlamakta ve bireylerin öğrenirken ortak deneyimler yoluyla sahip oldukları bilgiyi paylaşımlarını sağlamaktadırlar. Örgütlerin içerisinde bulunan dinlenme alanları, örgüt dışında yapılan açık hava eğitim aktiviteleri, akıl hocası-danışan çalışmaları, değerlendirme merkezleri sonucu oluşturulan eğitim çalışmaları enformel uygulamalardan sadece bir kaçı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde karşımıza çıkan uygulamalardan biri de, akıl hocası çalışmalarıdır. Akıl hocalığı ilişkileri, örgüt içindeki bilginin paylaşılması ve entelektüel sermayenin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılabilmektedir. Nitekim meslektaşlarla olan iletişim, özellikle teknik ve işle ilgili bilgiler olmak üzere, belirli türden bilgilerin yaratılmasında ve paylaşılmasında en etkili yöntemdir. Özellikle akran akıl hocaları bilgi oluşturma ve paylaşma süreçlerini kolaylaştırmakta ve hem iş hem de kariyer başarısı için oldukça büyük bir öneme sahiptir. Akran akıl hocalığı, çalışanlar arasındaki bilgi akışını teşvik ederek bilginin yaratılması ve paylaşılmasını kolaylaştırır. Dışsallaştırma, süreci kolaylaştırarak örtük bilginin açık bilgiye dönüşmesini sağlar. Bu güçlü bilgi paylaşma yöntemi,

06/542, İstanbul, 2013, s.10

¹⁹⁰ Yanfei ve Yu, s.1-5

¹⁹¹ Davenport ve Prusak, s.138

örgütler için önemli bir inovasyon kaynağıdır.¹⁹²

Son yıllarda, akran akıl hocalığına benzer bir uygulama olan ve dünyaca ünlü şirketlerin pek çoğu tarafından uygulanan “oryantasyon rehberi” çalışmaları ile işe yeni başlayan çalışanların bilgiye ulaşması kolaylaştırılmaktadır. Bu uygulama ile sosyalleşme hem açık bilginin hem de örtük bilginin yeni başlayan çalışana aktarılabilmesi için bir araç olarak kullanılmaktadır. Deneyimli çalışan tarafından birikmiş bilgi ve tecrübenin aktarılması, yeni işe başlayan bireyin örgüt kültürüne adaptasyonun hızlandırılması, işini yapması için gerekli olan form ve talimatlara hızlıca ulaşmasının sağlanması ve işe yeni başlayan kişinin iş ortamında sosyalleşmesine yardımcı olunması hedeflenmektedir.

Görüldüğü üzere birçok uygulamanın esas amacı, sosyalleşme ortamı içerisinde sahip olunan bilginin paylaşılmasını sağlamaktır. İster açık ister örtük bilgi olsun sosyalleşme bilgi paylaşma davranışı için kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır. Nitekim, sosyal sermayenin yapısal boyutu da bu iki kavram arasındaki karşılıklı ilişkiyi açıklamakta ve ilişkisel sosyal sermaye kavramının katkısı ile şekillenmesine olanak tanımaktadır.

Bu ilişki temelinde ortak amaçlar etrafında bir araya gelmiş iki ya da daha fazla bireyi nitelemesi nedeniyle takım çalışması kavramı ile de yakından ilişkilidir. Sosyalleşme süreçlerinin yönetimi ve bilgi paylaşma davranışı olgusu takım çalışmasının performansını ve üretkenliğini doğrudan etkilemektedir. Bunun nedeni, bireylerin, formel ya da enformel olarak birlikte çalıştıkları bu süreç içerisinde hem sosyalleşmesi hem de karşılıklı bilgi paylaşma davranışında bulunmasıdır.

Bu bağlamda, çalışmanın ikinci bölümünde takım çalışması ve takım çalışmasının örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşma davranışı ile etkileşimi incelenecektir.

¹⁹²Scott E. Bryant, “The Impact Of Peer Mentoring On Organizational Knowledge Creation and Sharing”, **Group&Organization Management**, Cilt: 30, Sayı:3, 2005, 319 - 338

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASININ ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI İLE ETKİLEŞİMİ

2.1. TAKIM ÇALIŞMASI KAVRAMI

Günümüzde, örgütlerin rekabet gücünü arttıran ve sürdürülebilir olmasını sağlayan etkenler oldukça fazladır. Çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerinin yanı sıra örgütlerin belirli bir çaba içerisinde geliştirmiş olduğu uygulamalar günümüz küresel dünyasının gerekliliği haline gelmiştir. Ancak, bu etkenler tek başına bir anlam ifade etmemekte ve özellikle çalışanların kendilerinin sahip olduğu bilgi ve yetkinliklerin bir araya getirilmesi, karşılıklı etkileşimin kuvvetlendirilmesi ve hiyerarşinin azaltılması gerekmektedir. Bu bağlamda son yıllarda, örgüt uygulamalarına en çok yansıyan ve günlük rutin işlerin yanı sıra örgütlerin ihtiyacı olan projelerde de farklı bölümlerde çalışanların bir araya getirilerek oluşturduğu takım çalışması kavramı ön plana çıkmaktadır.

Esasen geçmişte, Toyota ve Volvo gibi firmalar üretim süreçlerine takımları dahil etmiş, daha etkin ve verimli çalışabilmenin takım çalışması ile mümkün olduğunu keşfetmişlerdir. Geçmişte sadece belirli bir büyüklüğe sahip olan örgütlerin tercih ettiği ve az rastlanan takım çalışması uygulamaları günümüzde artık kaçınılmaz bir örgüt uygulaması haline gelmiştir.

2.1.1. Takım Çalışması Tanımı

En genel tanımıyla takım, etkileşim içerisinde bulunan, ortak amaçların başarılması için birbirlerine karşı sorumlu olan ve kendilerini sosyal örgüt yapısının bir parçası olarak algılayan iki veya daha fazla kişiden oluşan yapılar olarak ifade edilebilir.¹⁹³ Bir başka ifadeyle takım, ortak benimsenmiş ve açık bir amaç etrafında, belirli bir görevi veya sorumluluğu yerine getirmek için birbirlerinin bilgi ve yeteneklerine ihtiyaç duyan en az iki ve daha fazla sayıda bireyden oluşan, benimsenmiş bir takım üyesinin liderliğini kabul eden uygun büyüklükteki çalışan

¹⁹³Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Vergiliel Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Basım, Bursa, 2005, s.383

topluluğu olarak tanımlanabilmektedir.¹⁹⁴ Görüldüğü gibi, bir takımın varlığından söz edebilmemiz için öncelikle belirli sayıda bireyin varlığı, lider ve ortak bir amacın olması gerekmektedir.

Takım çalışması ise, ortak değer kavramına sahip, aynı hedeflere odaklanmış, rollerin doğru paylaşıldığı, birbirini anlayan ve yapılan işi sonuçlandırma becerisine sahip bireylerin çalışma sürecidir.¹⁹⁵ Bir başka tanıma göre ise takım çalışması, güven, ortak amaç, ortak çaba, işbirliği, dayanışma, karşılıklı iletişim ve etkileşim kavramlarının bir bütünü olarak ifade edilebilir.¹⁹⁶ Becerikli'ye göre takım çalışması, etkin bir takımın, ortak bir amaca ulaşmak için işbirliğine inanarak, açıklık, güven ve dürüstlük ilkeleriyle birlikte ortak sorumluluk atmosferinde hareket edebilmesidir.¹⁹⁷

Tanımlardan anlaşılacağı üzere söz konusu bu birlikte hareket etme hali bir başka ifadeyle işbirliği, takım üyelerinin en uygun kararlar alabilmesi ve ortak amaçları gerçekleştirebilmesi için gerekli olan temel unsurdur. Takım üyeleri arasındaki bu sinerjik yapıyı Adair (2013) şu şekilde ifade etmektedir; “takım, tıpkı birbirine tam anlamıyla uyan ve birlikte bir netice oluşturan yapboz oyunun bir parçaları gibi, bireyleri ortak bir hedef doğrultusunda, meslek, görev ve yetenekleriyle birbirini tamamladığı gruptur.”¹⁹⁸ Adair'ın tanımından da anlaşılacağı üzere takım çalışması, bireylerin, bireysel olarak ulaşamayacakları sonuçlara bir takımın parçası olarak ulaşabilmesidir.

Örgütler, günümüz küresel dünyasında rekabet baskısı ile mücadele edebilmek için bireysel olarak ulaşamayacak sonuçlara takım çalışması ile ulaşabilmek için pek çok çalışma yapmaktadır. Örgütlerin, 1980'lerden itibaren takım çalışmasına yönelmesinin esas amacı, çalışanların farklı yetenek, yetkinlik ve uzmanlıklarını bir araya getirerek iş sonuçları üzerindeki verimliliği, kaliteyi ve örgütün rekabet edebilirliğini arttırmaktır. İş gruplarından farklı olarak kolektif çalışmayı ifade eden takım çalışması, örgütlerin günümüz küresel dünyasındaki

¹⁹⁴ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık**, İstanbul, 2004, s.278

¹⁹⁵ Ahmet Şerif İzgören, **Takım Çalışması**, Elma Yayınevi, 1.Baskı, Ankara, 2014, s.14-15

¹⁹⁶ Alison Hardingham, **Takım Çalışması**, Çev. Aksu BORA Ve Onur CANKOÇAK, İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, 1.Baskı, Ankara, 1997 s.9; Richard Luecke, **Bir Ekip Yaratmak**, Çev. Sedat Büyükarıslan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2008, s.3

¹⁹⁷ Sema Yıldırım Becerikli, “Takım Çalışmaları ve Verimlilik İlişkisi: Karar Alma Süreçlerinin Etkinlik Kazanmasında Liderin Rolü”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:3, 2013, s.93-113

¹⁹⁸ John Adair, **Etkili Takım Kurmak**, Çev. Halime GÜRBÜZ, Babıali Kültür Yayıncılığı, 3.Baskı, İstanbul, 2013, s.125

varlığını devam ettirebilmesinin bir koşulu olarak ifade edilebilecektir.

2.1.2 Takım ve Grup Arasındaki Farklar

Takım ve grup kavramları sıklıkla birbirine karıştırılan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Esasen her takım bir gruptur ancak, her grup takım olarak ifade edilemez.¹⁹⁹ Bu iki kavram en basit şekliyle oluşum, çalışma süreci ve elde ettiği sonuçlar anlamında birbirinden ayrılmaktadır.

İş grupları, en az iki kişiden oluşan, düzenli bir etkileşim ağına sahip ve belirli kararlara ulaşmak amacıyla, üyelerinin bireysel ilgi alanlarındaki sorumluluklarını başarılı bir şekilde yürütmesini sağlayan yapılardır.²⁰⁰ Tanımdan da anlaşılacağı üzere iş gruplarında büyük ölçüde bireysel sorumluluk ve çabalar ön plana çıkmaktadır. İş gruplarında ortak bir çaba ve kolektif hareketten söz etmek mümkün değildir. Aynı zamanda iş gruplarında, işin belirli bir sonuca ulaşabilmesi için grup üyelerinin birbirinin bilgisine ihtiyacı yoktur. Bunun tersine takım çalışmasını grup çalışmasından farklı kılan temel unsur, takım üyelerinin ortak amaca ulaşmak için sahip oldukları bilgiyi paylaşarak çoğaltması ve işbirliği içinde ortak hedefi gerçekleştirmek için çaba göstermesidir. Robbins ve Judge (2015) takım çalışmasını farklı kılan olguyu “takım ruhu” olarak ifade etmiş ve söz konusu bu ruhun, farklı disiplinlerden ve kültürlerden bireylerin tek bir kişi gibi davranabilmesi ve takımdaki her bireyin ortak hedefe ulaşabilmek için birbirinin bilgisine olan ihtiyaçtan kaynaklandığını belirtmişlerdir.²⁰¹

Ancak, takım ve grup arasındaki farkları sadece bu şekilde açıklamak iki kavramın birbirinden ayrılabilmesi açısından yetersiz kalmaktadır. Maddux (2004) takım ve grup arasındaki farkları Tablo.7’deki gibi açıklamıştır.

¹⁹⁹L.R. Offerman ve R.K. Spiros, The Science and Practice Of Team Development: Improving The Link, **Academy Of Management Journal**, 2001, s.376-392’den aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, s.382

²⁰⁰Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayın, 7.Baskı, Bursa, 2016, s.243

²⁰¹Stephen P. Robbins ve Timoty A. Judge, **Örgütsel Davranış**, Çev. İnci ERDEM, Nobel Yayıncılık, 14.Baskı, Ankara, 2015, s.313

Tablo.7: Takım ve Grup Arasındaki Farklar

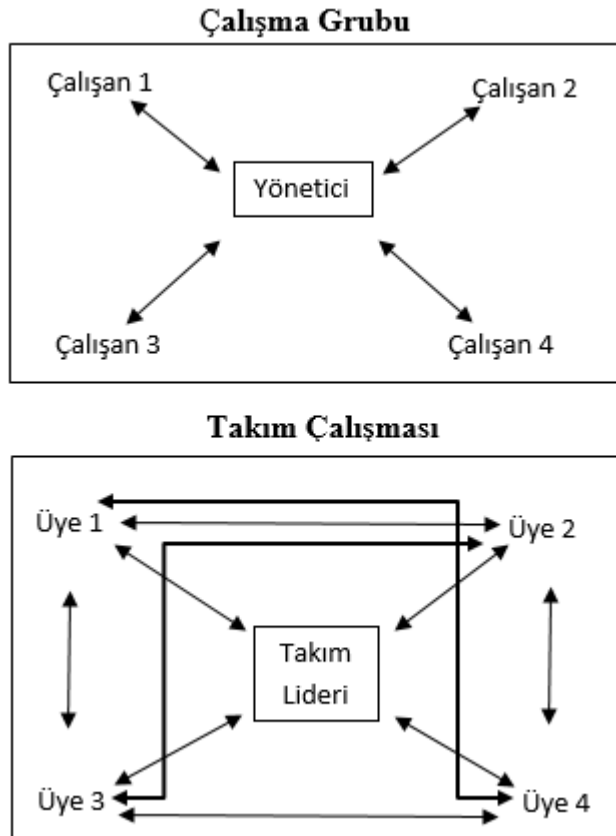
TAKIM	GRUP
Karşılıklı dayanışma esastır. Takım üyeleri hem bireysel hem de takım amaçlarına karşılıklı destek ve çaba sayesinde ulaşılabilceğinin farkındadır.	Grup üyeleri sadece yönetsel amaçlar için bir arada olduklarını düşünürler ve birbirlerinden bağımsız çalışırlar. Zaman zaman grup üyelerinin amaçları diğer üyelerin amaçları ile çatışabilir.
Takım üyesi bireysel hem kendi işlerine hem de buldukları takımlara sahip çıkma duygusunu yaşamaktadır. Her üye takımın oluşmasında etkili olan ve katkıda bulundukları hedefe odaklanmıştır.	Genellikle bireyler grubun hedeflerinin planlanmasında etkili olmadıkları için daha çok kendi hedeflerine odaklanmaktadır.
Takım üyelerinin kişisel yetenekleri ve bilgileri takım hedefleri doğrultusunda kullanılır.	Grup üyeleri, ilgili grup yöneticisinin verdiği görevler doğrultusunda işini yapar, kendisinden öneri ya da fikir sunması beklenmez.
Takım çalışması, güven ortamında gerçekleşir ve üyelerin fikirlerini anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade edebilmesi mümkündür.	Gruplarda genellikle çalışma arkadaşları arasında güven alanı oluşmamıştır. Fikirlerin paylaşılması ya da uyuşmazlıklar genellikle işin bitmesi önündeki engeller olarak görülmektedir.
Takım üyeleri arasında açık bir iletişim vardır. Her bir üye diğerlerinin bakış açısını anlamaya çalışmaktadır.	Grup üyeleri arasındaki iletişim tedbirlidir. Zaman zaman üyeler konuşmalarda açık yakalayabilmek için iletişim tuzakları kurabilir.
Üyelerin yetenek ve öğrendiklerini işe aktarması beklenir, öyle ki bu durum diğer takım üyeleri tarafından desteklenmektedir.	Her bir üye iyi bir eğitim sahibi olabilir ancak bir üstü ya da grubun diğer üyeleri zaman zaman bu bilgilerin işe aktarılmasını engellemektedir.
Takım çalışması sürecinde çatışmalar insan ilişkilerinin normal bir yönü olarak görülür ve bu tür durumlar yeni fikirlerin ortaya çıkması veya yaratıcılık için birer fırsat olarak görülür. Genellikle bu tip durumlar yapıcı bir biçimde çözülmektedir.	Çalışma gruplarında genellikle üyeler tarafından nasıl çözüleceği bilinmeyen çatışma halleri yaşanabilir. Bu aşamada bir üst yöneticinin müdahalesi gecikirse grup içerisinde ciddi hasarlar oluşabilir.

Takımı etkileyecek karar alma süreçlerine üyeler aktif olarak katılım sağlar, ortak bir kararın alınmadığı durumlarda liderlerinin aktif olarak sürece dahil olacağını farkındadırlar. Takım çalışmasında esas olan uyumlu kararlar alabilmek değil, ortak ve olumlu sonuçlar elde edebilmektir.	Üyeler, grubu etkileyecek karar alma süreçlerine katılabilir veya katılmayabilir. Grup çalışmasında olumlu sonuçlardan ziyade uyum ön plana çıkmaktadır.
---	---

Kaynak: Robert B. Maddux, **Takım Kurma**, Alfa Basım Yayın, 2.Baskı, İstanbul, 2004, s.5

Grup ve takım arasında yukarıda belirtilen farkların her biri içerisinde etkileşim ve iletişim kavramlarını barındırmaktadır. Bu durumu aşağıdaki gibi de incelemek mümkündür.

Şekil.8: Çalışma Grubu ve Takım Çalışması

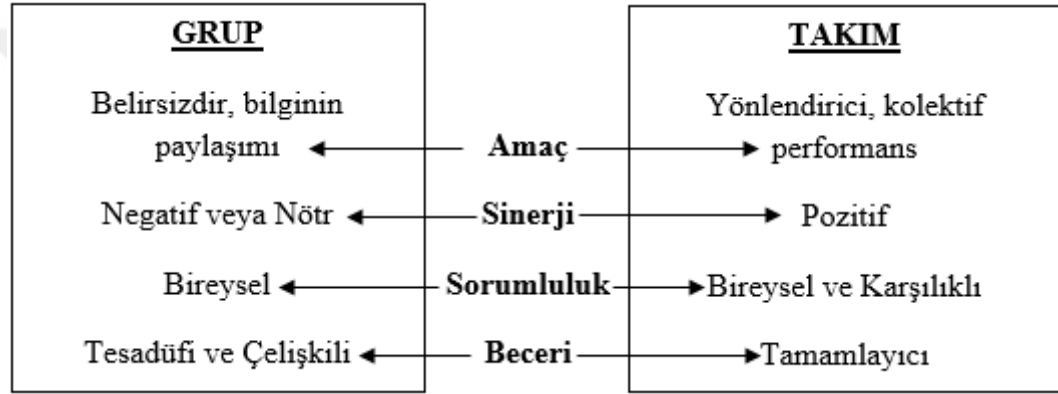


Kaynak: Luecke, s.4-5

Görüldüğü gibi Şekil.8 incelendiğinde çalışma gruplarında çalışanların birbirinden bağımsız olarak çoğunlukla yöneticisi ile etkileşim içinde rol ve sorumluluklarını yerine getirdiğini söylememiz mümkündür. Ancak, takım çalışması incelendiğinde takımın her bir üyesinin birbiri ile dinamik ve karşılıklı bir etkileşim halinde olduğunu söylememiz mümkündür.

Robbins (1996), takım ve grup arasındaki farklılıkları amaç, sinerji, sorumluluk ve beceri olmak üzere dört ana başlık altında karşılaştırmıştır. Tüm bu farklılıkları Şekil.9’da incelemek mümkündür.

Şekil.9: Gruplar ve Takımların Karşılaştırılması



Kaynak: Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, 7.Edition, Prentice Hall, 1996, s.348

Robbins’ın bu karşılaştırmasına ek olarak grupları ve takımları birbirinden ayıran bir diğer temel fark ise liderin rolü ve konumudur. Çalışma gruplarında liderlik atama ile gerçekleşirken, takımlarda liderlik paylaşılmaktadır. Grup liderleri çoğunlukla çalışanlarına verdiği direktifler doğrultusunda işlerin tamamlanmasını sağlamak ve üyelerin katılımcı olmalarını çok az istemektedir. Takım lideri ise üyelerine şevk verici, örnek olan, bütünlük değerini yaratabilen ve takım üyelerinin ortak hedefe yönelmesini ve birlikte çalışabilmesini sağlayan kişidir. Öte yandan takım lideri direktif vermekten ziyade yönlendirici bir konumdadır ve işlerin üyelerin katkı ve katılımları ile tamamlanması için gerekli olan özeni gösterir.

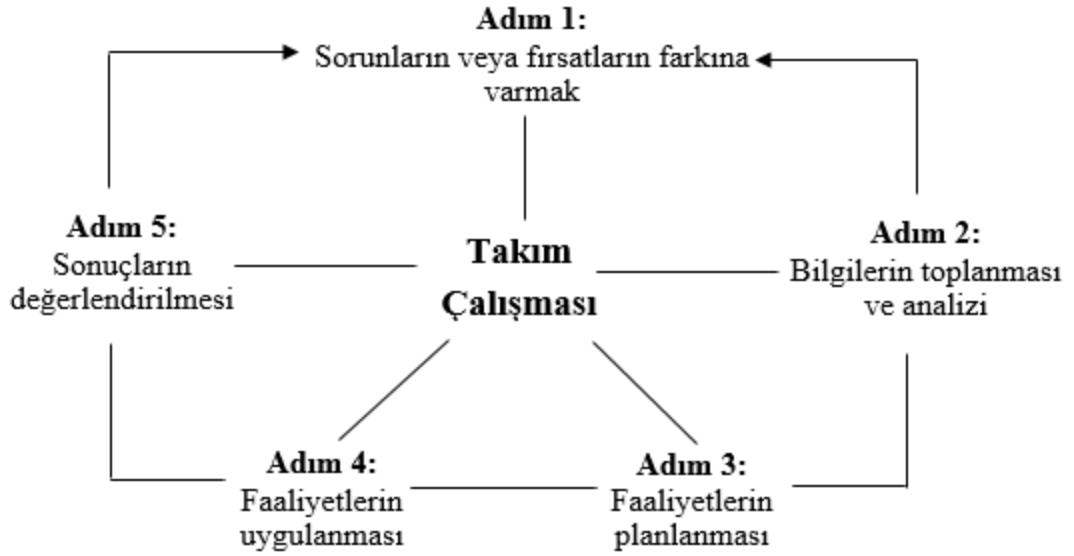
Ancak, her grup doğru koşullar oluşturulduğunda etkili bir takım haline dönüştürülebilir. Bu bağlamda, konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından takımların oluşum sürecini incelemek gerekmektedir.

2.1.3. Takım Oluşum Süreci

Takımlar farklı şekillerde oluşabilir, zaman zaman ortak bir sorun ya da proje üzerine birlikte çalışan bireylerin kendilerini organize etmeleri ile ortaya çıkabileceği gibi bazen bir üst düzey yönetici ya da örgüt yönetimi tarafından da takımlar oluşturulabilir. Ancak bir takım her ne şekilde örgütlenirse örgütlensin, bu örgütlenme esnasında bazı faktörlere ve süreç boyunca geçeceği bazı aşamalara ihtiyaç duymaktadır.

Takımların oluşum süreci bir işbirliğini ifade eder ve oluşum süreci boyunca takım etkinliğinin değerlendirilmesi ve alınacak kararlarla gelecekte söz konusu bu etkinliğin artırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için nelere ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi gibi konularda üyelerden katılımcı olmaları beklenmektedir.²⁰²

Şekil.10: Takım Yapılanma Süreci



Kaynak: Keçecioğlu, s.16

Keçecioğlu (2005)'e göre bir takımın yapılanma süreci 5 ana adımdan oluşmaktadır. İlk adımda, takım içinden veya dışından bir kişinin ortaya çıkabilecek fırsatların veya sorunların farkına varması gerekmektedir. İkinci adımda ise takım üyeleri işbirliği içinde birlikte çalışarak sorunlara veya fırsatlara ilişkin bilgilerin bir

²⁰²Tamer Keçecioğlu, **Takım Oluşturmak**, Alfa Basım Yayın, 2.Baskı, İstanbul, 2005, s. 16

araya getirilmesini sağlamaktadır. İkinci adıma benzer şekilde üçüncü adıma geçildiğinde yine takım üyeleri birlikte çalışarak söz konusu sorun veya fırsata ilişkin faaliyetlerin planlamasını yapmaktadır. Bu planlamaya paralel olarak takım üyeleri beraber çalışarak dördüncü adım olan planlanan faaliyetlerin uygulanması aşamasına geçer bu aşamada, çalışmalar ile ilgili gelişmeler gözlemlenir, sonuçlar elde edilir ve elde edilen sonuçların ilerleyen faaliyetlerde de kullanılabilmesi ile ilgili gerekli çalışmalar yapılır ve gerekirse yeni eylem planları geliştirilmektedir. Nihayet, beşinci ve son adımda ise ilgili sonuçların ve faaliyetlerin gerektiği durumlarda kullanılabilmesi ile ilgili çalışmalar yürütülmektedir. Söz konusu bu süreç takım üyeleri tarafından gereken sıklıklarla tekrarlanmaktadır.

Aynı zamanda tüm bu aşamalar söz konusu takımların üstün başarı ve sonuçlara ulaşmadan önce geçmesi gereken bir dizi süreci de ifade etmektedir.²⁰³ Takımlar, belirli aşamalardan geçerek belirli bir olgunluğa ulaşmaktadır. Eren (2004), bu aşamaları kuruluş, karmaşa, biçimlenme, başarıma ve dağılma aşamaları olmak üzere beş ana evrede incelemektedir.

Kuruluş aşaması, takımların yaşam seyrinin ilk aşaması olan kuruluş evresi takım üyeleri için bir tanışma ve yöneliş dönemidir. Bu aşamada üyeler birbirlerini karakter yönünden tanımaya çalışmakta ve “biz kimiz ?” sorusunun cevabını aramaktadırlar. Üyeler, birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini tanımaya, iş tercihlerini öğrenmeye, değer ve inançları hakkında fikir sahibi olmaya çalışmaktadırlar. Bu aşama aynı zamanda kendi içlerindeki farklılıkları veya oluşabilecek sorunları önceden tespit edebildikleri bir dönemi de içermektedir. Tanışma olarak da ifade edebileceğimiz bu aşamada üyeler, orta düzeyde istek ve ilgi, orta düzeyde kaygı, çekingenlik, heyecan, güvensizlik, resmi iletişim ve otoriteye bağımlılık gibi özellikler gözlemlenebilmektedir.²⁰⁴

Kuruluş aşamasını takip eden bir sonraki aşama takım üyelerinin kişiliklerinin ön plana çıktığı ve takım içerisindeki roller ile ilgili rekabetin başladığı *karmaşa aşaması*dır. Bir başka ifadeyle, takım oluşumu ile ilgili en zor ve kritik aşama olan karmaşa aşamasında takımın gelecekteki işleyişi ve yetenek kullanımı ile

²⁰³ Acar Baltaş, **Değer Katan Ekip Çalışması: Ekip Üyesinin El Kitabı**, Remzi Kitabevi, 8.Baskı, 2018, s.18

²⁰⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, 8.Baskı, İstanbul, 2004, s.468; Baltaş, s.18; Sabuncuoğlu ve Vergiliel, s.390; Özkalp ve Kirel, s.256

ilgili iki temel konu gündemdedir.²⁰⁵ Farklı kişilik özelliklerinin, bakış açılarının ve düşüncelerin ortaya konduğu bu aşamada herkes kendi yaklaşımının veya bakış açısının benimsenmesi konusunda ısrar etmekte ve ortak hedefler yeterince benimsenmemiş olduğundan, üyeler kendi düşüncelerinin kabul edilmesi ile ilgili ilerlemeyi daha çekici bulmaktadırlar.²⁰⁶ “Ben” aşaması olarak da ifade edebileceğimiz bu aşamada takım içerisinde genellikle çatışmalar, hararetli tartışmalar, arayış, engellenme duygusu, belirsizlik, kırgınlık ve olumsuz tepkiler gibi özellikler gözlemlenmektedir.²⁰⁷ Takımın yaşam seyri için kritik bir dönem olan karmaşa aşaması, başarılı bir şekilde atlatılamazsa söz konusu takımın yüksek bir başarı seviyesi yakalaması mümkün olmayabilir ya da dağılması söz konusu olabilir.²⁰⁸

Karmaşa aşamasını sağlıklı bir şekilde atlatmayı başarabilen takımlar bir sonraki aşama olan *biçimlenme aşamasına* ilerleyebilmektedir. Bu aşamadan aynı zamanda normların oluşması ve “biz” olma duygusunun oluşma aşaması olarak da bahsetmemiz mümkündür. İşbirliği duygusu bu aşamada gelişir ve takım üyeleri arasındaki sinerji bu aşamada oluşmaktadır. Takım normlarının gelişmesi, gönüllü çalışmalar, bilginin serbestçe paylaşılması, açıklık ve doğruluk gibi özellikler gelişmekte ve takım sosyalleşmektedir.²⁰⁹ Takım üyelerin davranış biçimlerinin yerleşmesi ile ilgili olan biçimlenme aşamasında bir önceki aşamada yaşanan çatışmalar çözüme ulaşır, takım içerisinde birlik ve uyum hakim olur.²¹⁰ Buna bağlı olarak takım içerisinde gelişen güven ortamı, ortak karar vermeyi sağlayacak görev dağılımlarının gerçekleşmesine, takım lideri tarafından yetki delege edilmesine, üyeler arasında örtük bilginin paylaşılmasına olanak sağlar.²¹¹ Bu aşamada genellikle uyum, güven, amaca yönelik ortam, farklılıklara saygı gösterilmesi, yüksek düzeyde iletişim, iş rollerinde açıklık, takım üyelerinin birbirine bağlılığı, hedeflere ulaşma arzusu gibi özellikler gözlemlenebilmektedir.²¹²

Dördüncü aşama olgunluk olarak da ifade edebileceğimiz, takımın görev

²⁰⁵Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 287

²⁰⁶ Umut Dinçşahin, Kemal Karadayı ve Erkan İ. Ataker, **İdeal Takımların Sırrı: Etkin ve Sürekliliği Olan Takımlar İnşa Etmek**, Yeni Yüксеktepe Yayınları, 1.Baskı, Ankara, 2017, s.81

²⁰⁷Baltaş, s.19

²⁰⁸Eren, s.468

²⁰⁹Keçecioglu, s.48-49

²¹⁰Eren, s.468

²¹¹Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 288

²¹²Baltaş, s.19

odaklı bir yapıya büründüğü *başarma aşamasıdır*.²¹³ Bu aşamada takım üyeleri, tıpkı bir makinenin dişlileri gibi uyum ve ahenk içinde çalışmaktadırlar. Etkin ve açık iletişim, başarma aşamasının temel ilkesidir.²¹⁴ Takım artık bir yapı, amaç ve role sahiptir ve sonuçlar üzerine düşünme, pozitif sorun çözme çalışmaları karar verme aşamaları bu aşamada takım yapısına yerleşir.²¹⁵ Yüksek derecede işbirliği, takım kimliği ile bütünleşme, yardım isteyebilme, bağlılık, paylaşılan liderlik, yüksek performans, birbirini destekleme, sonuca ulaşma genellikle bu aşamada gözlemlenebilen özelliklerdir.²¹⁶

Beşinci ve son aşama *dağılma aşamasıdır*. Dağılma aşaması, takım görevinin sona ermesi, takım üyelerinin işten çıkarılması, projenin sonlanması gibi pek çok nedenden dolayı gerçekleşebilmektedir.²¹⁷ Eğer oluşumun en başından itibaren takımın görevinin süreklilik arz edeceği tanımlanmış ise bu aşamaya geçilmesi söz konusu olmayabilir.

Genellikle takımların beşte birinin karmaşa aşamasını geçemediği, ancak bir kısmının son aşamaya kadar gelebildiği tespit edilmiştir.²¹⁸ Bu bağlamda, takım oluşumlarının gerçekleştiği örgütlerde, takım üyelerinin ilk aşamaları rahatlıkla geçmesini sağlayacak eğitimler verilebileceği gibi konuyla ilgili çeşitli uygulama çalışmaları da planlanabilir.

Özetle, bir takımın oluşum aşamalarının her birinde belirli durumlar karşısında çözülmesi gereken sorunlar bulunmaktadır. Ancak her aşama kendi içerisinde belirli bir ilkenin üzerine yoğunlaşarak takımın varması gereken noktayla ilgili yön göstermektedir. Bir takımın oluşum aşamalarını başarılı bir şekilde tamamlayabilmesi için iyi bir lidere sahip olması gerekmektedir. Eğer takım lideri gerekli yetkinliklere sahip ise her aşamada takım üyelerini yönlendirmeyi başarabilir ve etkin bir takımın oluşmasını sağlayabilir. Dağılma aşaması dikkate alınmaksızın takım olma aşamalarını özetle Tablo.8'deki gibi incelemek mümkündür.

²¹³Sabuncugil ve Vergiliel, s.391

²¹⁴Dinçşahin, Karadayı ve Ataker, s.89

²¹⁵Keçecioglu, s.49

²¹⁶Eren, s.91; Baltaş, s.19

²¹⁷Eren, s.91

²¹⁸Baltaş, s.19,Dinçşahin, Karadayı ve Ataker, s.89

Tablo.8: Takım Olma Aşamaları

Aşamalar	Yaşanan Durum	Çözülmesi Gereken Sorunlar	Temel İlkeler	Varılması Gereken Nokta
Kuruluş	Üyelerin birbirini ve projeyi tanınması	- Üyelerin kendisini ispat etme çabası - Sunilik - Öne çıkma eğilimi	- Gerçek katılım - Çaba	- Üyelerin projeyi anlaması, hedefe yoğunlaşmak - Üyelerin kendi yerini bulması
Karmaşa	Kişilik özelliklerinin empoze edilmesi, üyelerin kendi düşüncelerinde ısrar etmesi	- Direnç - Israrcılık	-Önyargıları bırakmak, - Kendi işiyle ilgilenmek	- Üyelerin kendi görevlerine yoğunlaşması - Yararlı olma arayışı - Proje farkındalığının geliştirilmesi
Biçimlenme	Alt ekiplerin oluşması, kişisel ihtilaflar	- Çatışmalar - Lobıcılık - Eleştirelilik	Biz kültürünü yaşamak	- Takıma ve hedefe bağlılık
Başarma	Ritim ve ahenk içerisinde çalışma arzusu	- Nezaket - Saygı - Dayanışma	Etkin ve açık iletişim	- Sinerji - Özdeşleşme

Kaynak: Dinçşahin, Karadayı ve Ataker, s.93

2.1.4. Takım Özellikleri

Takım oluşum aşamalarının başarıyla gerçekleşmesi ve takım üyeleri arasında giderek artan güven düzeyi beraberinde verimli çalışma ve örgüt içerisinde etkin bir takımın oluşmasını sağlamaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasına olanak sağlayan takımlar etkin takımlar olarak ifade edilebilir.

Amaca yönelik, iyi yapılandırılmış takımların örgütlere kattığı sonuç yüksek performanstır. Nitekim karşılıklı güven ortamına sahip, bütünleşmiş, kaynaşmış ve güçlü bir topluluk haline gelmiş takımlar genellikle örgütün yüksek performansının kaynağını oluşturmaktadır.²¹⁹ Bu bağlamda yüksek performanslı, örgütün etkinliğine katkı sağlayan takımların özelliklerini incelemek gerekmektedir. Buchholz ve Roth (1987)'a takımların özelliklerini paylaşılan liderlik, ortak sorumluluk, ortak amaç, olumlu ve yüksek iletişim, görev odaklı çalışma, geleceğe dönük ve değişmeye açık potansiyel, yaratıcılık ve hızlı tepki verebilme olmak üzere sekiz ana başlık altında sıralamaktadır.²²⁰ Bu sıralama takımların özelliklerini belirlemek konusunda yetersiz kalmaktadır.

Farklı kültür ve disiplinlerden kişilerin bir araya gelerek tek bir kişi gibi davranabilmesi, takımdaki her bir üyenin işini tamamlayabilmek için birbirinin bilgisine ihtiyacının olması²²¹ ve takımın birbirine olan güven düzeyindeki artış takım çalışması için gereken en önemli unsurlardır. Takım çalışmasının özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:²²²

- Kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri ya da projeleri belirgindir. Yönetim felsefesi, vizyon, misyon ve görevler açıkça tanımlanmış ve tüm bu unsurlar takım üyeleri tarafından benimsenmiştir.
- Takım iklimi enformel, rahat ve tüm üyeler için rahatlatıcı olma eğilimine sahiptir.
- Aktif katılım, birliktelik ve sinerji yaratma çabası vardır. Takım

²¹⁹Barutugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.284

²²⁰Steve Buchholz ve Thomas Roth, Creating High Performance Team, Edited By Karen HESS, **John Wiley and Sons**, RE.Coffey, C.W. Cook, P.L. Hunsaker, Op.cit., 1987, s.354'den aktaran Özkalp ve Kirel, s.248

²²¹Robbins ve Judge, s.313

²²²Barutugil, s.284 – 285; Keçecioğlu, s.30 – 31, Dinçşahin, Karadayı ve Ataker, s.113 – 132, Baltaş, s.39, İzören, s.206 - 207

üyeleri eşit ve aktif katılım için birbirlerini cesaretlendirir.

- Etkili ve aktif dinlemeye sahiptirler, çalışmalar esnasında soru sorma, açıklama ve özetleme gibi etkin dinleme teknikleri kullanılır.
- Tüm takım üyelerinin aidiyet ve sorumluluk duygusu gelişmiştir. Üyeler birbirlerine inanır ve güvenirlir.
- Anlaşmazlığın olduğu durumlarda kişilikler değil, fikirler eleştirilir. Çatışmaları sindirme ve kaçınma yoktur.
- Kararlar ortak görüş birliği ile alınır, bu süreçte farklılıklar normal ve gerekli karşılanır.
- Üyeler arasındaki iletişim yoğun ve etkilidir. Herkes birbirine karşı açık ve dürüst davranır, rahat ve girişken bir iletişim yapısı vardır. Üyeler birbirlerine geribildirim sağlar.
- Roller açıkça belirlenmiş, uygun işe uygun kişiler seçilmiştir. Çalışma esnasında üyeler arasında dayanışma ve yardımlaşma vardır.
- Yön gösterici ve ilham verici formel bir lider vardır. Ancak projenin ya da hedefin ihtiyaçlarına bağlı olarak lider zaman zaman değişebilir, paylaşılan liderlik anlayışı hakimdir. Formel lider uygun davranış modelini temsil etmekte ve olumlu normların oluşturulmasında yardımcı olmaktadır.
- Bilgi akışı serbesttir, üyeler sahip oldukları bilgiyi sürekli olarak paylaşır.
- Eğitim ve gelişim süreklilik arz eder ve önemsenir.
- Entelektüel bir rekabete sahiptir, üyelerin birbirine karşı meydan okuması ve zaman zaman birbirleri ile mücadele etmeleri bütünleşmelerine yardımcı olur.
- Kendi üst kolektif bilinciyle hareket eder. Bir başka ifadeyle takım ruhunun sağladığı güç ile hareket ederler.
- Sorumluluk ortaktır, sonuçlar paylaşılır. Takım başarısı tanıma ve takdir gibi unsurlar ile ödüllendirilir.
- Üyeler süreklilik ve dinamiklik unsurlarını temel alarak çalışırlar.

2.1.5. Takım Etkinliği

Rekabetin giderek arttığı küresel piyasalar içinde örgütsel etkinliğin başarılı sonuçlara ulaşmasının temelinde takım çalışması bulunmaktadır. Takım çalışmasının etkin ve başarılı sonuçlara ulaşması halinde sistem yaklaşımı gereği örgütsel etkinlikte üst düzeye çıkacaktır. Bu bağlamda, günümüzde, örgütlerde verimliliğin, etkinliğin, gelişmenin, yeniliğin ve rekabet gücünün temel unsuru takım çalışmasının etkinliği ile ilişkilidir.²²³ Takım etkinliği, bir takımın hedeflerine ne oranda ulaştığı ile ilgilidir ve takımın ürettiği çıktılarının miktarı, kalitesi ve üyelerinin takım çalışmasının sonuçlarına bakış açısı takım etkinliğinin başarısını belirlemektedir.²²⁴ Bir başka ifadeyle, takım etkinliği, verimliliğin objektif ölçütleri, takım performansının değerlendirilmesi ve üye memnuniyetinin toplam ölçütleri olarak da ifade edilebilir.

Chen ve Kanfer (2006) de takım çalışmasının etkinliğini sağlayan unsurları; iletişim, yenilikçilik, işbirliği ve uyum, açık amaçlar, rol dağılımı, görev dağılımı, risk alma, kendini sorgulama, katılım, güven, kaliteyi geliştirme ve sinerji olarak sıralamıştır.²²⁵ Bu özellikler aynı zamanda takım çalışmasının özellikleri ile de paralellik göstermektedir.

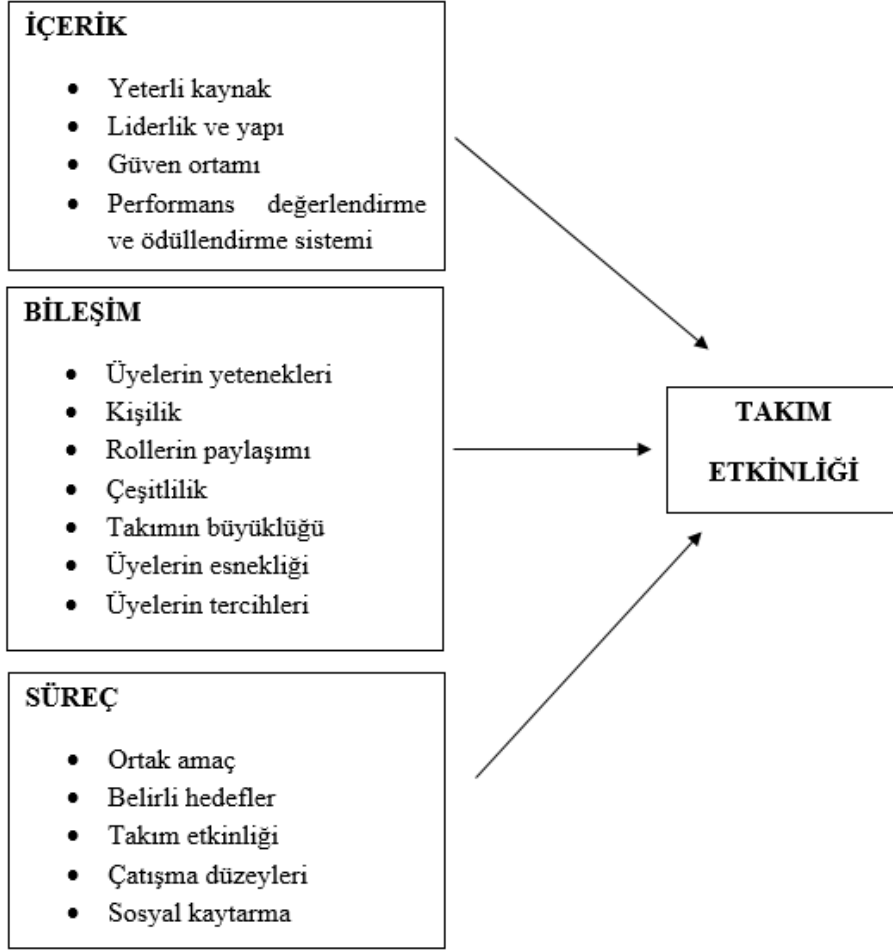
Robbins ve Judge (2015) ise “Takım Etkinliği Modeli” ile takım çalışmasının etkinliğini sağlayan unsurları Şekil.11’deki özetlemişlerdir.

²²³Cemal Zehir ve Mehtap Özşahin, “Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2008, s.266-279

²²⁴Anıl Yapar, “**Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009, s.51

²²⁵Glad Chen ve Ruth Kanfer, “Toward A Systems Theory Of Motivated Behavior in Work Teams”, **Research in Organizational Behavior**, Cilt:27, 2006, s.223-267

Şekil.11: Takım Etkinliği Modeli



Kaynak: Robbins ve Judge, s.319

İçerik, bileşim ve süreç faktörleri etkili takımların üç ana bileşeni olarak ifade edilebilir. İçerik faktörü takımın etkililiğinde rol oynarken, bileşim takımın oluşumu ile ilgilidir. Süreç faktörü içinde yer alan değişkenler ise takımın etkinliğini ifade eden bir dizi olaylar örgüsüdür. Takım üyelerinin birbirine karşı davranışları, bilgi paylaşması, duygular, işbirliği, lidere karşı olan tutum süreç faktörü içinde değerlendirilebilir. Aynı zamanda bu faktör sosyal ilişkiler ile de ilintilidir. Süreç içerisinde yapılan iyileştirmeler, uygulanan faaliyetler ve üyelerin birbirine destek olmasını sağlayıcı çalışmalar takım sinerjisini ve iletişimi olumlu yönde etkilemektedir.²²⁶

Günümüzde takım çalışmasına sahip örgütlerin üzerinde durduğu en önemli

²²⁶Mustafa Emre Eyisoy, “**Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2018, s.11

husus takım etkinliğini üst düzeye çıkaracak uygulamaların geliştirilebilmesidir. Bu bağlamda takım sinerjisinin oluşturulması ve etkin iletişimin sağlanması kurgulanacak uygulamaların temelini oluşturmaktadır. Takım sinerjisi, üyelerin ortak bir amaca karşı duyduğu histir. Takım içerisinde sinerjinin yüksek düzeyde olması, takımın ulaşacağı sonuçlara üyelerin bireysel performanslarının toplamından daha fazla katkı sağlamaktadır.²²⁷ Takım etkinliği aynı zamanda takım içi iletişimin etkinliği ile doğru orantılıdır. Takım içi koordinasyonu sağlamak, işbirliği içerisinde faaliyetleri uygulama, motivasyonu arttırmak, performansı iyileştirmek ve üyeler arasındaki ilişkilerin etkin bir şekilde kurulmasını sağlamak için iletişimin doğru kullanılması gerekmektedir.²²⁸ İletişimin etkin bir şekilde yönetilmesi, takım içerisindeki işbirliğini ve ortak amaçlara ulaşma duygusunu olumlu yönde etkileyecektir.

Takım sinerjisi ortak amaçlar bağlamında örgütsel sosyalleşme ile ilişkili iken, iletişim bilgi paylaşma davranışı ile ilişkilidir. O halde takım etkinliği aynı zamanda örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşma davranışından etkilenmektedir.

Özetle takım etkinliği, takımın hedef ve amaçlarına ulaşmasını ifade etmekte ve örgütün iş sonuçlarına etki etmektedir.

2.1.6. Takım Türleri

Takım yapıları, amaçlarına, sürekliliklerine, örgütün yapısına, yapılacak işe, işin yönetim biçimine, üyelik durumuna göre pek çok farklı biçimde oluşturulabilmektedir. Literatürde takımlar iki ana başlık altında ele alınabilmektedir. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan takımlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Biçimsel takımlar, belirli işleri gerçekleştirmek ve kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmek için örgüt tarafından kurulmuş olan ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik hareket eden topluluklardır. Biçimsel olmayan takımlar ise, daha çok sosyal bir nitelik taşımakta ve sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak

²²⁷ Ahmet İlhan ve Erhan İnce, “Takım Çalışması ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin Ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2015, s.127-152

²²⁸ Derya Ergun Özler ve Emrah Koparan, “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı:8, 2006, s.1-29

amacıyla doğal olarak oluşan enformel yapılardır.²²⁹

Cohen ve Bailey (1997) günümüz örgütlerinde sıkça kullanılan dört takım türü olduğunu ifade etmiş ve bunları, sorun çözme takımları, kendi kendini yöneten takımlar, karşılıklı fonksiyonel takımlar ve yönetim takımları olarak sıralamışlardır.²³⁰ Bell ve Kozlowski (2002) ise, söz konusu bu takım türlerine ek olarak sanal takımların varlığından da söz etmişlerdir.²³¹

2.1.6.1. Sorun Çözme Takımları

Sorun çözme takımları, genellikle aynı ya da benzer mesleki faaliyetler içinde olan veya aynı bölüme bağlı olarak çalışan ve üyeleri 5 – 10 kişi arasında değişiklik gösterebilen gönüllü bireylerin oluşturduğu takımlar olarak ifade edilebilir.

Bu takımlar periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problem kaynaklarının kök nedenini araştıran, bulan ve çözen bir yapıya sahip olmakla birlikte örgütsel karar verme, kalitenin iyileştirilmesine katkı sağlama, verimliliğin ve örgüt etkinliğinin artırılması konularında sorumluluk sahibi olma özelliği taşımaktadırlar. 1960’larda Japonya’da ortaya çıkan ve 1970’li yıllar kadar ABD’de de kabul gören kalite kontrol çemberleri bu tip takımların en bariz örneği olarak ifade edilebilir.²³²

Örgütün karşılaşılabileceği muhtemel sorunlara karşı çözüm önerileri oluşturan bu takımlar, aldığı kararlar ve incelemeleri takip ettiği takdirde amaçlanan hedef ve sonuçlara ulaşabilecektir.²³³ Sorun çözme takımlarının üyeleri kendi çalışma yöntemlerini geliştirerek düşünce ve fikir paylaşımında bulunurlar, ancak paylaşımlar sonucunda sunulan çözümleri doğrudan uygulamaları için gerekli yetkiye sahip değildirler. Örgütlerin bu tip takımları tercih etmesinin sebebi daha az maliyet ve çaba ile yüksek düzeyde verimlilik, kalite ve motivasyon sağlamanın kısa yolu olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Bu tip takımların ana görevi

²²⁹Eren, s.463

²³⁰Susan G. Cohen ve Diane E. Bailey, “What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From The Shop Floor to The Executive Suite”, **Journal Of Management**, Cilt:23, Sayı:3, 1997, s.239 - 290

²³¹Bradford S. Bell ve Steve W.J. Kozlowski, “A Typology Of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership”, **Group & Organization Management**, Cilt:27, Sayı:1, 2002, s.14-49

²³²Sabuncuoğlu ve Tüz, s.386

²³³Selma Toprak Topan, “**Pozitif Yönetim ve Takım Çalışması Üzerindeki Etkileri: Bursa Yüksek İhtisas Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s.17

koordinasyon ve üretim sorunlarını yöneticilerle birlikte takım olarak belirlemek ve çözümleme esnasında ortak sorumluluğa sahip olmaktır.²³⁴

2.1.6.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Bu tip takımlar, üyelerinin son derece yakın ilişkiler içinde olduğu ve birbirlerine bağımlı işler yaptıkları, genellikle 10 – 15 kişi arasında değişiklik gösterebilen üyeye sahip topluluklardır. Kendi kendini yöneten takımların ana görevi, planlama, zamanlama, üyelerine görev verme, örgüt ile ilgili kararlar alma, problemlerle ilgili gerekli aksiyonları alma, tedarikçiler ya da müşterilerle çalışma olarak ifade edilebilir.²³⁵ Sorun çözme takımlarından farklı olarak bu takımlar bir problemin çözümü ya da örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli olan uygulamalarla ilgili karar alma ve adım atma hakkına sahiptirler.

Otonom çalışma takımları olarak da ifade edebileceğimiz bu takımlar, iş üzerinde ortak kontrol, iş tanımları, çalışma araları, ortak denetleme talimatları gibi konularda karar alabilmektedirler.²³⁶ Kendi yönetici kadrosunu oluşturabilen, yatay hiyerarşiye sahip olan, çok yönlü çalışma ve başarı yeteneğini arttırabilen bu takımların temel amacı, kararlı, motive olmuş, esnek ve sorumlu üyelerin kalite ve yeniliği yakalama yeteneği ile sosyal kontrolü sağlamaktır.²³⁷ Birbirleri ile iş ilişkisi kurabilen ve birbirinin müşterisi olan bu takımlar, aynı zamanda kendi üyelerini seçebilmekte ve her bir üyenin başarı durumuna ilişkin performans değerlendirme yapabilmektedirler.²³⁸

2.1.6.3. Karşılıklı Fonksiyonel Takımlar

Çapraz fonksiyonel takımlar olarak da ifade edebileceğimiz bu takımlar, takımın kuruluş amaçlarına ulaşması için genellikle farklı uzmanlık bilgilerine sahip

²³⁴Mehmet İnce, Aykut Bedük ve Enver Aydoğan, “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:11, 2004, s.423 - 446

²³⁵Robbins ve Judge, s.316 - 317

²³⁶Özkalp ve Kirel, s.246

²³⁷Hakan Gökçe, “**Etkin Liderlik ve Takım Çalışması**”, (Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011, s.10

²³⁸İnce, Bedük ve Aydoğan, s.423 – 446

ve farklı işlevlerden gelen üyelerden oluşmaktadır. Örgüt içi bölümler arasındaki duvarların yıkılması, iletişim güçlenmesi ve birden fazla işlevi kapsayan problemlerin çözülmesi amacıyla kurulmaktadır.²³⁹

Farklı uzmanlık bilgisine sahip bireylerden meydana gelen bu takımlar, problem çözme dışında yeni fikirlerin geliştirilmesi ve karmaşık projelerin koordine edilmesi gibi amaçlarla da kurulabilmektedirler. Sadece örgüt içi üyelerden değil zaman zaman örgütler arası bilgi alışverişinde bulunmak amacıyla da oluşabilmektedirler.²⁴⁰ Günümüz iş hayatında özellikle açık inovasyon ilkesinin hakim olması ile birlikte özellikle örgütlerin Ar-Ge birimleri sektör bağımsız olarak bir araya gelerek bu tip takım çalışmaları yürütebilmektedirler.

Yeni bir ürünün ya da fikrin geliştirilmesi, yaratıcılık, tasarım gibi konuları da içine alan bu tip takımlar bilgi paylaşmanın ve açık iletişimin yoğun olduğu bir yapıya sahip olmaları nedeniyle “proje takımları” olarak da karşımıza çıkabilmektedirler.

2.1.6.4. Yönetim Takımları

Bu tip takımlar yetki alanlarındaki alt birimlerin koordinasyonunu ve söz konusu birimlerin kilit iş süreçlerinde birbirleri ile etkileşim halinde olmasını sağlamaktadır. İş bölümündeki tüm performanstan sorumlu olan yönetim takımları, araştırma ve geliştirme, üretim, pazarlama ve kalite gibi birimlerin yöneticilerinden oluşmakta, örgütün stratejik yönünün belirlenmesinde ve örgüt performansının artırılmasında etkin rol oynamaktadırlar. Yönetim ekibi üyeleri, farklı uzmanlık alanlarını ve çabalarını bütünleştirerek örgütün rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlamaktadırlar.²⁴¹

2.1.6.5. Sanal Takımlar

Diğer takımların aksine sanal takımlar, zaman ve mekan sınırına sahip olmayan ve iletişim teknolojilerinden aldıkları güç ile çalışan takımlardır. Bir

²³⁹Eren, s.388

²⁴⁰Robbins ve Judge, s.318

²⁴¹Cohen ve Bailey, s.239 - 290

takımın sanallaşma derecesini, üyelerin farklı zaman dilimi ve coğrafyalarda takıma katılma miktarları, üyelerin aynı örgütte çalışıp çalışmamaları ve takımın üstüne düşen görevi yerine getirirken iletişim teknolojilerini ne düzeyde kullandığı gibi faktörler belirlemektedir.²⁴²

Sanal takımların üyeleri aynı örgüte mensup çalışanlar olabileceği gibi, işbirliği yapılan tedarikçiler veyahut müşterilerde olabilir. Bu tip takımlar genel olarak, elektronik posta, tele-konferans, video konferans, intranet sistemi, çevrimiçi mesajlaşma gibi pek çok iletişim kanalı ile hızlı ve anlık bilgi paylaşımları gerçekleştirebilmektedirler. Genel olarak bu tip takımlar işbirliği ve üyeleri birbiri ile sürekli iletişim halinde tutabilme konularında zorluk yaşayabilmektedir.²⁴³ Bu aşamada takım liderinin tutumu ve yönlendirme biçimi oldukça önem taşımakta ve takımın başarılı olması konusunda destekleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sanal takımların etkili olabilmesi için takım liderinin, üyeler arasında güven ortamını oluşturması, gerçekleştirilen ilerlemenin yakından izlenmesinin sağlanması ve takımın gösterdiği çaba ve elde ettiği başarıları örgüt içerisinde duyurması gerekmektedir.²⁴⁴ Tüm bu takım türlerine ek olarak takımları dikey ve yatay takımlar olmak üzere iki grupta daha incelememiz mümkündür. Dikey takımlar, bir yönetici, ona bağlı biçimsel emir komuta zinciri ve ona bağlı üyelerden oluşmakta, ortak faaliyetler ve etkileşim yoluyla belirli hedeflere ulaşmak üzere oluşturulmaktadır. Finans, muhasebe, insan kaynakları gibi bölümler dikey takımlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Yatay takımlar ise, aynı hiyerarşik seviyede ancak değişik uzmanlık alanlarından gelen çalışanların oluşturduğu takımlardır. Genellikle geçici görevler için kurulan bu takımlar bölümler arası komiteler veya çalışma takımları olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bölümler arası bilgi alışverişinin sağlanması, bölümler arası koordinasyonun gerçekleşmesi, örgütsel sorunlara çözüm üretilmesi ve yeni örgütsel uygulamaların ya da politikaların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.²⁴⁵

²⁴²Eren, s. 389

²⁴³Luecke, s. 127 – 147

²⁴⁴Robbins ve Judge, s.318

²⁴⁵ Eren, s.464 – 465

2.1.7. Takım Çalışmasının Önündeki Engeller

Etkin takım çalışmasının önünde zaman zaman bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak pek çok engelin varlığından söz etmemiz mümkündür. Ancak genellikle etkin takım çalışmasının önündeki en büyük engel takımın kendisidir. Oluşum aşaması esnasında özellikle karmaşa aşamasında birçok zorluk ile mücadele etmek zorunda olan takım üyeleri genellikle söz konusu bu aşamada etkin bir takım çalışmasının önüne geçen engellerle karşılaşabilmektedir. Dinçşahin vd. (2017) söz konu bu engelleri şu şekilde sıralamaktadır:²⁴⁶

- Amacın üyeler tarafından açıkça bilinmediği takımlarda, üyeler nereye odaklanacakları ile ilgili ciddi problem yaşamaktadırlar. Takım üyeleri çaba ve enerjilerini yöneltecekleri belirgin bir hedefleri olmaması nedeniyle konsantrasyon ve dikkat eksikliği yaşayabilmekte ve bu nedenle ortak çalışmalar esnasında iş veriminde ve takım etkinliğinde düşüş yaşanabilmektedir.
- Takım üyelerinin kişilik sorunlarına sahip olması takım çalışmasının önündeki en büyük engellerden bir tanesidir. Bu engel iletişim sorunları ile de iç içe geçmiş bir yapıya sahiptir. Özellikle içgüdüsel olarak üyelerin bir ya da bir kaçının kendisini üstün görme veya aşağı görme eğilimine sahip olması ya da kontrolsüz iktidar güdüsüne sahip olması ve söz konusu bu özelliği ile başa çıkmada sorun yaşaması etkin bir takım çalışmasının önünde engel teşkil edecektir. Fikir paylaşımları, tartışmalar, proje çalışmaları veya bilgi paylaşımı esnasında bu yapıdaki bireyler şiddetli çatışma ortamları yaratabilir, yaşanan sorunları kişisel algılayabilir ve hatta takım içi güven ortamının oluşmasında sorun teşkil edebilir.
- Takım etkinliğinin önündeki tartışmasız en büyük engel yaşanan iletişim sorunlarıdır. İletişim sorunlarını dış iletişim bozuklukları ve iç iletişim bozuklukları olarak iki boyutta incelememiz mümkündür. İç iletişim bozuklukları üyelerin olayları kendilerine nasıl açıkladığı ile ilgilidir. Eğer üye olayları değerlendirirken yaşananları kendisine

²⁴⁶Dinçşahin, Karadayı ve Ataker, s.135 -145

yanlış açıklıyor ise doğal olarak diğer üyeler ile kurduğu iletişimde de dış iletişim bozuklukları yaşanır. Birbirini tanımayan ve bunun için çaba göstermeyen, birbirini dinlemeyen, günlük rutinin dışında bir araya gelip açık iletişim kuramayan takımların etkili çalışması mümkün olmayacaktır.

- Takımın yenilenme ruhunu kaybetmesi, anlamlı bir ilerleme kaydedememesi ve üyelerin gelişim elde etme imkanının giderek azalması sonucu takım çalışması giderek rutin bir hal alacaktır. Bu durumda takımlar gerileme ve hatta dağılma noktasına gelebilecektir. Yapılan işin sürekli kendisini tekrar etmesi ve fark yaratacak çalışmaların ortaya konulmaması etkili takım çalışmasının önüne geçmektedir.
- Takım çalışmasının önündeki bir diğer engel ise takım içerisinde baskıcı bir yapının olmasıdır. Baskıcı bir yapının olduğu topluluklarda takım çalışmasından söz etmemiz mümkün değildir. Bu tip baskıcı yapı birleştirici bağın oluşmasını engelleyecek, bireylerin korku ve güvensiz bir ortamda sadece üzerine düşen görevleri yerine getirmesini sağlayacaktır. Bir başka ifadeyle takım üyelerinden etkin bir performans beklenmesi mümkün olmayacaktır.

Yukarıda belirtilen engeller, zaman zaman takımların daha kuruluş aşamasında takım çalışmasının önüne geçebileceği gibi çalışmanın devam ettiği süreçte de yaşanabilmektedir. Ancak bu engeller sadece takımın kendisi ile ilgili değildir. Barutçugil (2004) takım çalışmasının önündeki diğer engelleri de şu şekilde özetlemiştir:²⁴⁷

- Geleneksel ve hiyerarşik yapıya sahip olan örgütlerde genellikle, piramidin yukarısına doğru çıkıldıkça birey sayısı azalır, sorumluluklar genelleşir ve otorite yoğunlaşır. Piramidin tabanında ise birey sayısı çoğunlukta iken, uzmanlaşma egemendir ve daha az otorite vardır. Bu tip yapılar takım çalışmasının önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır. Genel olarak bu yapıdaki örgütlerde takım çalışmasından söz etmemiz de mümkün olmayacaktır.

²⁴⁷Barutçugil, s.290 - 291

- Yanlış ya da kötü tasarlanmış yönetim sistemleri, ücret politikaları, iletişim sistemlerinin yetersizliği gibi olumsuz faktörler takım oluşturma önündeki bir dizi engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tip faktörler düzgün ve verimli bir takım çalışmasını engellemektedir.
- İşlerin açıkça tanımlanmadığı, örgütün amaç ve hedeflerinin açık paylaşılmadığı durumlarda takımlar neye odaklanacağını bilemezler. Bu tip durumlarda üyeler neye odaklanacağını bilmediğinden etkin bir performans sergileyemeyecektir.
- Genellikle örgütteki yöneticiler takımlar karşısında kendi pozisyonlarını tehlike altında eğilimine sahiptirler. Takımın başında bir nezaretçi olmaksızın bir işi yapabilmesi ya da başarıya ulaşması güç ve statülerini kaybetmelerinden korkmalarına neden olmakta ve bu durum karşısında çoğu kez verimli bir takım çalışmasına olumsuz etki yaratabilecek davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir.
- Yetki devrinin yapılmaması ve takım üyelerine yeterli düzeyde sorumluluk verilmemesi, takımın yeterli gücü elde edememesi ve takım üyelerinin gereken çabayı harcamaması ile sonuçlanabilmektedir.
- Takım üyelerinin statülerini kaybetme korkusu, kişisel takdir, ödül ve terfileri kaçırma endişesi etkili bir takım çalışmasını büyük ölçüde engellemektedir.
- Takım çalışmasının karar verme ve yapmış olduğu eylemlerin sorumluluğunu alma özellikleri çoğu zaman üyeleri endişelendirmekte ve etkin bir performans sergilemelerini engelleyebilmektedir.
- Bireysel başarının takım başarısına tercih edildiği takımlarda yüksek ve etkin bir performansın varlığından söz edilmesi mümkün değildir.

Görüldüğü üzere, etkili ve yüksek performanslı bir takım çalışmasının önünde bireysel, örgütsel veya yönetsel olmak üzere pek çok engel bulunmaktadır. Bu bağlamda, takım çalışmasının örgüte gereken faydayı sağlayabilmesi için hem örgütsel ölçekte hem de yönetim sistemleri açısından desteklenmesi gerekmekte ve takım oluşum süreçlerinde üyelere gereken destek en üst düzeyde sağlanmalıdır.

2.1.8. Takım Çalışmasının Faydaları

Takım çalışmasının sağladığı yararlar temelde, örgütü takım çalışmasına iten sebeplerden kaynaklı sonuçlar olarak ifade edilebilir. Etkili bir takım çalışmasının örgüte ve takım üyelerine sağladığı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür:²⁴⁸

- Mavi yakalı işçilerden oluşan takımlarda, çalışanlar fiziksel güçlerini kullandığı kadar zihinsel güçlerini de kullanabilmekte ve bu durum yaratıcılığın artmasını ve büyük bir enerjinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
- Bireylerin bir topluluğa ait olma ihtiyacını karşılayan takım çalışması aynı zamanda üyelerin karşılaştıkları sorunlarla daha kolay başa çıkabilmesini sağlamakta ve tek başına çalışırken sahip olunan yüksek stres düzeyini düşürmektedir.
- Uzmanlık alanları veyahut sahip olunan bireysel bilgi birleşik bir yapı haline gelir, üyeler kendi yaptıkları işle diğer bireylerin yaptığı işler arasında anlamlı bir bağlantı kurar. Dolayısıyla karar alma ve sorunlara çözüm üretme süreci hızlanır, üstlenilen sorumluluğun hesap verilebilirliğinin yarattığı baskı düşer.
- Takım çalışması doğal bir sosyalleşme ortamı yaratır. Üyeler takım çalışması esnasında birbirini yakından tanıma fırsatı bulurken aynı zamanda bilgi ortamları oluşur ve bilginin paylaşma davranışı kolaylaşır. Böylece bireylerin mesleki bilgisi artarken aynı zamanda örgütsel öğrenme kendiliğinden gerçekleşir.
- Üyelerin birbirlerinin işlerini öğrenmesi ile birlikte örgütsel esneklik artar, ürün veya hizmetin daha büyük bir esneklik ile sunulabilmesi mümkün hale gelir. Böyle örgütler müşterilerinden gelebilecek yeni taleplere daha kolay uyum sağlar ve örgütteki işgücü çeşitliliği artar.
- Örgütte işbirliği kültürü gelişir, kendi kendine çalışabilen çalışanlar sayesinde yönetim stratejik planlar yapma konusunda daha esnek zamana sahip olur. Böylece yöneticilerin, uzun vadede günlük iş akışının dışında daha önemli konulara yönelmesi mümkün hale gelir.

²⁴⁸ Becerikli, s.93-113; Eren, s.476 – 478; Luecke, s.9 - 10

- Örgütün üretkenliği, verimliliği ve karlılığı artar. Buna bağlı olarak artan moral seviyesi çalışanların örgütsel bağlılığını arttırır ve yüksek performanslı takım çalışmaları sürekli hale gelir.
- Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak kolaylaşır.
- Örgütler hızlı değişen koşulları önceden tespit edip, kolayca uyum sağlayabilir.
- Örgüt, hizmet ya da kalite yönünden rakiplerinden üstün hale gelir.
- Takım çalışmasının olduğu örgütlerin, yoğun rekabet ortamında hayatta kalma, gelişebilme ve sürdürülebilir bir karlılığa sahip olma avantajı rakiplerine oranla daha yüksek hale gelir.

Nitekim bir Amerikan Araştırma Şirketi tarafından yapılan ve 230 firmayı kapsayan araştırmada, takım çalışmasının yararları ile ilgili sonuçlar şu şekilde sıralanmıştır:²⁴⁹

- Üretkenlikte %77 oranında bir artış gözlemlenmiştir.
- İş kalitesi %72'lik bir oranda artmıştır.
- Katılımcıların %55'i israf oranının hissedilir bir biçimde azaldığını ifade etmiştir.
- Mesleki tatmin oranı %65 artmıştır.
- Firmaların %55'inde müşteri memnuniyetinde artış görülmüştür.

Bu bağlamda, takım çalışması günümüzde örgütler açısından son derece önemli bir işleve ve etkiye sahiptir.

2.2. TAKIM ÇALIŞMASI, ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

Takım çalışması, temelde örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşma davranışı ile yakından ilişkilidir. Literatürde, bu iki kavramla olan ilişkisi konusunda kısıtlı sayıda araştırma olmakla birlikte, hem örgütsel sosyalleşme hem de bilgi paylaşma davranışı etkileşimi ile ilgili araştırmaya rastlamak mümkün olmamıştır.

Örgütsel sosyalleşme, bireylerin belirli bir grubun sorumluluklarını, normlarını ve kültürünü nasıl anladıklarına ilişkin süreci ifade etmektedir. Örgütsel

²⁴⁹ Yapar, s.13

sosyalleşme teorisi, takımların, işe yeni başlayan işgörenlerin sosyalleşmesinde aktif olarak rol oynadığını ve takım için olduğu kadar birey içinde sonuçları olumlu yönde en üst düzeye çıkarabilecek ideal taktikleri kullandığını ifade etmektedir.²⁵⁰ Nitekim örgütsel sosyalleşme taktikleri incelendiğinde kurumsallaşmış ve sosyal yönler ile ilgili olan taktiklerin, takım çalışması ile yakından ilişkili olduğunu söylenebilir.

Saks vd. (2007), kurumsallaşmış sosyalleşme taktiklerinin, rol belirsizliği ve rol uyumu ile ilgili olumsuz algıları azalttığını, birey için sosyal kabul koşulunu kolaylaştırdığını ve ekibe daha fazla bağlı üyeler olmalarını sağladıklarını ifade etmiştir.²⁵¹ Öte yandan Allen ve Shanock(2013), kurumsallaşmış taktiklerin, hem algılanan örgütsel destek hem de ekip ile iç içe geçme ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir.²⁵² Nitekim kurumsallaşmış taktiklerden biri olan sıralı sosyalleşme taktiği incelendiğinde, örgütte çalışmaya devam eden deneyimli çalışan takımlarla birlikte, benzer türden pozisyonu üstlenmek üzere yeni işe başlayan işgörenin birlikte çalıştığı bir sosyalleşme süreci gerçekleşmektedir. İşe yeni başlayan işgören, bu taktik yoluyla işiyle ilgili bilgiyi öğrenmenin yanı sıra aynı zamanda sosyalleşme sürecine de katkı sağlamaktadır.

Bir başka açıdan takım üyelerinin, işyeri dışında sosyal aktivitelerde bir araya gelmesi, üyelerin birbirini daha iyi tanımasını sağlar, ilişkilerini güçlendirir ve takımın daha uyumlu hale gelmesine katkı sağlar.²⁵³ Takımdaki uyum düzeyi yükseldikçe çatışmalar azalır, üyeler arasındaki güven ve iletişim artar.²⁵⁴ Takımdaki artan uyum ve iletişim beraberinde üyeler arasındaki bilgi paylaşma sürecini kolaylaştıracak ve takımın hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır. Nitekim Berman vd. (2002) tarafından yapılmış olan araştırmada enformel olarak kurulmuş olan işyeri arkadaşlığının açıklık, iletişim ve görev başarısını arttırdığı tespit edilmiştir.²⁵⁵

²⁵⁰A.J. Benson, M.B. Evans ve M.A. Eys, "Organizational Socialization in Team Sport Environments", **Scandinavian Journal Of Medicine & ScienceIn Sports**, Sayı:26, 2016, s.463-473

²⁵¹A.M Saks, K.L. Uggerslev ve N.E.Fassina, "Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta- Analytic Review and Test Of A Model", **Journal Of Vocational Behavior**, Cilt:70, Sayı:3, 2007, s.413-446

²⁵²D.G. Allen ve L.R. Shanock, "Perceived Organizational Support and Embeddedness As Key Mechanisms Connecting and Turnover Among New Employees", **Journal Of Organizational Behavior**, Sayı:34, 2013, 350-369

²⁵³Karin Sanders ve Hetty Van Emmerik, "Does Modern Organization and Governance Threat Solidarity", **Journal of Management and Governance**, Cilt:8, Sayı:4, 2004, s.351-372

²⁵⁴Gregory H. Dobbins ve Stephen J. Zaccaro, "The Effect of Group Cohesion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction", **Group & Organization Studies**, Cilt:11, Sayı:3, 1986, s.203-209

²⁵⁵Evan M. Berman, Jonathan P. West ve Maurice N. Richter Jr., "Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences", **Public Administration Review**, Cilt:62, Sayı:2, 2002, s.217-230

Öte yandan, resmi toplantılar esnasında ya da bunun dışında bir araya gelen üyeler arasında yüz yüze iletişim ile gerçekleşen sosyalleşme takım üyelerinin örgüte ve takıma bağlılığını güçlendirmeye hizmet etmektedir.²⁵⁶ İşe yeni başlayan çalışanlar deneyimledikleri durum ya da olayları daha kolay anlayabilmek, örgüt içerisinde ilk bakışta net olmayan nüansları ve enformel ağları öğrenmek için takım üyelerine yönelirler. Takımlar, yeni işe başlayanların örgütün norm ve değerlerine ne kadar uyum göstereceğini belirlemede önemli bir unsurdur. Aynı zamanda bireyin baskın değerleri ile örgütün değerlerinin çeliştiği noktalarda, örgüte ait değerleri işe yeni başlayan işgörene kabullendirmede kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır.²⁵⁷ Sosyalleşme sırasında yeni gelenlerin, daha deneyimli takım üyeleriyle kurduğu sosyal etkileşim takım kültürüne de katkı sağlamaktadır.²⁵⁸

Kurulan sosyal etkileşim aynı zamanda hem örgütsel sosyalleşmenin bir süreci hem de takım gelişiminin bir parçasıdır. Örgütsel sosyalleşme ve takım gelişimi arasındaki ilişkiyi bütünsel bir bakış açısıyla inceleyen Wanous vd. (1984), her iki unsurun aşamalarına odaklanmış ve örgütsel sosyalleşmeyi sosyal öğrenme ile takım gelişimini ise rol yapma/alma ile ilişkilendirmiştir. Sosyal öğrenme ve rol yapma / alma arasındaki etkileşim beraberinde dinamik bir öğrenme süreci yaratmakta ve örgütsel sosyalleşme ile takım gelişimi arasında bütünleşme sağlayabilmektedir.²⁵⁹ Bu bütünleşme süreci öğrenmeyi içermesi sebebiyle aynı zamanda bilgi paylaşma davranışını da kapsamaktadır.

Bilgi paylaşma davranışı takımlar bağlamında incelendiğinde, bireylerin yalnızca kendi deneyimlerinden değil, diğer takım üyelerinin deneyimlerinden de öğrendiği söylemek mümkündür. Takım üyeleri birbirleriyle formel ya da enformel olarak etkileşime girdiklerinde bir üyenin sahip olduğu bilgiler, diğer bir üyeye geri bildirim, açıklama veya tavsiye yoluyla aktarılabilir. Takım üyeleri arasındaki bu bilgi paylaşma süreci, sahip olunan bilgi kaynaklarını bir araya getirir ve yeni bilgi

²⁵⁶ Anne Powell, John Galvin ve Gabriele Piccoli, “Antecedents to Team Member Commitment From Near and Far”, **Information Technology & People**, Cilt:19, Sayı:4, 2006, s.299-322

²⁵⁷ Daniel Charles Feldman, “The Multiple Socialization of Organization Members”, **Academy of Management Review**, Cilt:6, Sayı:2, 1981, s.309-318

²⁵⁸ Jennifer Y.M. Lai, Long W. Lam ve Simon S.K. Lam, “Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Team Cultural Perspective”, **Journal of Organizational Behavior**, Sayı:34, 2013, s.1039-1056

²⁵⁹ Wanous, Reichers ve Malik, s.670-683

yapılarına dönüşmesine olanak sağlar.²⁶⁰ Bir başka ifadeyle, takım üyeleri arasındaki güçlü iletişim, üyeleri birlikte düşünmeye teşvik eder ve başarılı sonuçların üretilmesine katkı sağlar.

Örgütsel sosyalleşme ve takım çalışmasının arasındaki bütünleşmeden kaynaklı olarak ortaya çıkan öğrenme sürecinin bilgi paylaşma davranışını içermesi, aynı zamanda üyelerin ve takımın yaratıcılığını da etkilemektedir. Liao ve Chen (2017), incelemiş oldukları araştırmalardan derledikleri ile bilgi paylaşma davranışının takım yaratıcılığı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ifade etmiştir.²⁶¹ Bir başka açıdan ise Hussain, Konar ve Ali (2015), tarafından yapılan araştırmada bilgi paylaşma davranışı ve takım kültürü arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu olumlu ilişkinin iş sonuçlarının gelişimi ve yenilikçilik davranışı üzerinde bir etkisi olduğu vurgulanmıştır.²⁶²

Günümüzde, özellikle bilgi teknolojilerinin giderek gelişmesi ile birlikte takımlar ve örgütler iş sonuçlarının gelişimi, yenilikçilik davranışının ve etkileşimin artması için erişilebilir bilgi tabanlı teknolojiler tasarlayarak bilgi paylaşma davranışını desteklemeye ve teşvik etmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda, Vogel vd. (2013), Amerikan Ulusal Kanser Enstitüsü'nün, bilim takımı için geliştirmiş olduğu çevrimiçi bilgi yönetim sistemini incelemiştir. Bu sistem, bilim takımının ortak bilgisine dayalı olarak halka açık materyallerin yüklenmesini sağlayarak, sürekli gelişen bilgi kaynağı veri tabanını oluşturmaktadır. Bilim takımının yanı sıra Enstitü'nün paydaşları, akademik kurullar, işletmeler ve diğer bilgi edinmek isteyenler için geliştirici ve destekleyici kaynakları içermektedir. Nitekim, sistemin ana amacı bilim takımı ile ilgili bir dizi ortak hedefi düzenlemekle birlikte, takımın kendisi ile ilgili bilgi edinmek, yeni işbirlikleri ve takımlar oluşturmak, takımları yönetmek, ortak çalışma alanları yaratmak, takım performansını arttırmak ve mesleki farklılıkları bir araya getirmek gibi amaçlar içermektedir.²⁶³ Bu tip bilgi tabanlı

²⁶⁰Marianne Van Woerkom ve Karin Sanders, "The Romance of Learning from Disagreement: The Effect of Cohesiveness and Disagreement on Knowledge Sharing Behavior and Individual Performance Wit in Teams", **Journal of Business and Psychology**, Cilt:25, Sayı:1, 2010, s.139-149

²⁶¹Shu-hsien Liao ve Chih-chiang Chen, "The Role of Knowledge Sharing and LMX to Enhance Employee Creativity in Theme Park Work Team", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt:30, Sayı:5, 2018, s.2343-2349

²⁶²Kasnif Hussain, Rupam Konar ve Faizan Ali, "Measuring Service Innovation Performance Through Team Culture and Knowledge Sharing Behavior in Hotel Services: A PLS Approach", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Sayı:224, 2016, s.35-43

²⁶³ Amanda L. Vogel vd., "The Team Science Toolkit: Enhancing Research Collaboration Through

teknolojiler, örgütlerde bilgi paylaşma davranışını teşvik etmekle birlikte aynı zamanda işbirliği, güven ve iletişimi arttırmaktadır. Aynı zamanda sözü edilen örnek sistem, sanal takım çalışmasının da tipik bir örneği olarak karşımıza çıkmakta ve ortak amaçlar etrafında toplanan üyelerin etkileşimini arttırmaktadır.

Öte yandan son yıllarda oldukça popüler bir uygulama haline gelen akran akıl hocalığı, sosyalleşme ile bilgi paylaşma davranışının gerçekleşmesi açısından önemli bir araçtır. Takımın çalışmalarında nasıl başarı sağlayacağı konusunda karar verebilen, takım rollerinin kendiliğinden dağıtıldığı ve geleneksel yönetim rollerinin takım üyelerine yayıldığı kendi kendini yöneten takımlar, sosyalleşmenin gerçekleştiği ve bilgi paylaşma davranışının olumlu yönde sergilenebildiği yapılar olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda kendi kendini yöneten takımların üyeleri, aynı zamanda akran akıl hocası olmakla birlikte sosyalleşme sürecine olumlu yönde katkı sağlamakta ve bilgi paylaşma davranışını kolaylaştırmaktadır.²⁶⁴

Günümüzde bilgi temelli organizasyonların önemli bir yapıtaşı olarak görülen takımların oluşumunda etkili olan iletişim, takım ruhu, ortak hedefler, liderlik, güven gibi temel unsurlarda sosyalleşme ve bilgi paylaşma ile yakından ilişkilidir. Bir takımın başarılı sonuçlara ulaşabilmesinin temelinde takım sinerjisi ve iletişim en önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki faktörün başarılı şekilde gerçekleşebilmesinin temelinde ise güven kavramı bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, sosyalleşmenin ve örtük bilgi paylaşma davranışının temelini oluşturan güven unsuru aynı zamanda takım çalışmasının da ana öğelerinden bir tanesidir. Güven ortamına sahip takımlarda bilgi paylaşma yüksek, üyeler arası rekabet düşük, sinerji ve süreklilik yüksektir.²⁶⁵

Özetle, takım çalışması faaliyetini sosyalleşme ve bilgi paylaşma davranışından ayrı düşünmemiz mümkün değildir. Yukarıda sözü geçen açıklamalar düşünüldüğünde kuşkusuz, örgütsel sosyalleşme etkileşim, güven ve amaçların bütünleşmesi bakımından takım sinerjisi ve uyumu ile ilişkili iken, işbirliği ve yine güven bakımından takım içi iletişim ile ilişkilendirilebilmektedir. O halde, bir takımın hedeflerine ve başarılı sonuçlara ulaşabilmesinin temeli bu iki faktörün varlığından etkilenmekte ve aynı zamanda takım çalışması hem sosyalleşme hem de bilgi

Online Knowledge Sharing”, *American Journal of Preventive Medicine*, Cilt:45, Sayı:6, 2013, s.787-789

²⁶⁴Bryant, s.319 - 338

²⁶⁵Izgören, s.171-176

paylaşma davranışı ile ilgili uygulamaları desteklemektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE BİLGİ PAYLAŞMA DAVRANIŞININ TAKIM ÇALIŞMASINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı açıklanacak, daha sonra da kapsam, yöntem, evren ve örneklem seçiminden bahsedilerek araştırmanın bulguları üzerinde durulacak ve tartışma kısmında irdelenecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütler, günümüz hızlı değişen, rekabetin giderek arttığı, dinamik ve küresel dünyaya ayak uydurabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için merkezine bireyi alan çalışma sistemleri ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Yeni ürün, süreç ve hizmetler ortaya koyabilmek, ortak pazarda bulunan rakipleri karşısında farklılaşmak ve işgörenlerin sahip olduğu bilgiyi bir araya getirebilmek adına takım çalışması faaliyeti son yıllarda örgütlerin en temel uygulaması haline gelmiştir. Takımların etkinliğini artırabilmek ve onların başarılı sonuçlara ulaşabilmesini sağlayabilmek için çalışma süreçlerine pek çok açıdan katkı sağlayacak olan örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşma davranışı kavramlarının önemini de dikkate almak gerekmektedir.

Bu bağlamda, kavramların öneminden hareketle çalışmanın amacı, örgütlerde var olan örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşma davranışı süreçleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve takım çalışmasının başarısına olan etkisini incelemektir.

Araştırma İzmir, Torbalı ilçesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren ve bir şirketler grubunun parçası olan iki tekstil işletmesinde yapılmaktadır. Araştırma için bu işletmelerin seçilmesinin sebebi, işletmelerde örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşma sistemi ve takım çalışmaları ile ilgili uygulamaların bulunmasıdır. Örgütsel sosyalleşme bağlamında, formel olarak insan kaynakları tarafından uygulanan oryantasyon süreçleri, teknik eğitim bölümü tarafından uygulanan süreç oryantasyonu programları, değerlendirme merkezi çalışmaları uygulanırken, sosyalleşmenin enformel olarak gerçekleşebileceği mangal partileri, kahve etkinlikleri gibi çeşitli organizasyonlar yapılmakta ve ayrıca çalışanların birlikte zaman geçirebileceği kafeterya, kantin, masa tenisi alanı gibi alanlar bulunmaktadır.

Bilgi paylaşma sistemleri ile ilgili olarak bölümler içi ve bölümler arası intranet sistemi bulunmakta ve her iki şirketine dahil olduğu genel bir grup intranet sistemi bulunmaktadır. Yeni işe başlayan çalışanlara bilgi paylaşma sistemleri ile ilgili olarak bilgi işlem ve süreç iyileştirme takımları tarafından kullanıcı eğitimi verilmektedir. Aynı zamanda her iki şirkette de panolar aktif olarak kullanılmakta, kurumsal iletişim sistemi ile her yıl revize edilen iç iletişim planı uygulaması bulunmaktadır. Son olarak, ürün geliştirme, iyileştirme ve kalite ile ilgili çalışmalar için yine her iki şirkette de açık inovasyon çalışmaları, öneri sistemi uygulamaları, yirmi dakika toplantıları, açık kapı görüşmeleri yapılmaktadır.

Öte yandan, dinamik ve hızlı değişen bir yapıya sahip olan, ihracata dayalı büyüyen her iki tekstil sektörü işletmesinde de, müşterilere ve yaşanan teknolojik, yönetsel ve ticari değişimlere daha hızlı adapte olabilmek amacıyla takım çalışması organizasyonu bulunmaktadır. Çalışanlar, uzmanlık alanlarına ve yetkinliklerine göre ilgili takımlarda konumlanmaktadır.

İşletmeler içerisinde ticari amaçlara yönelik olarak oluşturulmuş olan pazarlama takımları müşteri markasının niteliğine göre ve yatay olarak düzenlenmiştir. Ticari fayda odaklı takımlar dışında her iki işletmede de yalın yönetim ve üretim çalışmalarının yapıldığı operasyonel mükemmellik ve süreç iyileştirme takımları bulunmaktadır. Bu takımlarda üyeler örgütün hedefleri doğrultusunda her sene üst yönetim tarafından kabul edilmiş olan projelerin uygulanması ve yürütümü ile ilgili çalışmalar yapmaktadır. Her iki işletmeyle ilgili ortak olarak çalışma yapan, genellikle Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) temelli proje çalışmaları yapan Ar-Ge takımı ise projenin ve geliştirilecek ürünün niteliğine göre kendi içerisinde de takımlar oluşturmaktadır. Bunların dışında yönetsel ve operasyonel süreçlerin gelişimiyle ilgili olarak işletmelerde iş sağlığı ve güvenliği kurulları, yemek komiteleri, stratejik plan takımları, sürdürülebilirlik takımı vb.; üretim ve kalite odaklı süreçlerin gelişimiyle ilgili olarak ise 5S takımları, yalın üretim takımları vb. gibi takımlar bulunmaktadır. Aynı zamanda dikey olarak düzenlenmiş olan insan kaynakları, mali işler, finans, ithalat – ihracat takımları da bulunmakla birlikte, bu takımların üyeleri aynı hiyerarşide her biri kendi bölümünün takım lideri ile çalışmaktadır. Aynı zamanda bu takımların üyelerinin birçoğu yönetsel ve

operasyonel süreçlerin gelişimini sağlayan, farklı uzmanlık bilgilerinin bir araya gelerek oluşturduğu 5-6 kişilik takımlarda da üyelik göstermektedir. Her bir takım içerisinde alanında uzman üyeler bulunmakla birlikte, takım üyeleri ticari fayda odaklı takımlar, operasyonel mükemmellik takımı, süreç iyileştirme takımı, Ar-Ge takımı ve dikey olarak düzenlenmiş olan yönetimsel takımlar 10 ile 15 kişiden oluşmaktadır. Her bir üye işe ilk başladığı andan itibaren takım çalışması süreçleri hakkında bilgilendirilmekte ve oryantasyon süreci boyunca bu konuda, oryantasyon rehberi tarafından yönlendirilmektedir. Her yılın başında belirlenmiş olan stratejik hedeflere bağlı olarak oluşturulan “Temel Performans Göstergelerinin” puanlanması ile takım etkinliği ölçülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE VARSAYIMLAR

Araştırmanın sınırını İzmir, Torbalı ilçede imalat sektöründe faaliyet gösteren iki tekstil işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma evrenini söz konusu işletmelerin takım çalışması faaliyetlerinde aktif olarak görev alan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Takım çalışması faaliyetinde aktif rol alan beyaz yakalı çalışanların seçilmesinin sebebi anket çalışmasını daha sağlıklı yürütebilmek içindir. Ayrıca anket cevaplandırmanın çalışanlar tarafından zaman kaybı olarak görülmesi de sınırlar arasındadır.

Araştırma varsayımına göre kullanılan örgütsel sosyalleşme ölçeği sosyalleşme düzeyini, bilgi paylaşma ölçeği açık ve örtük bilgi paylaşma davranışını, takım çalışması ölçeği ise takım etkinliğini belirleyebilir. Yine araştırma varsayımına göre ankete katılan çalışanlar sorulara doğru cevap vermektedir.

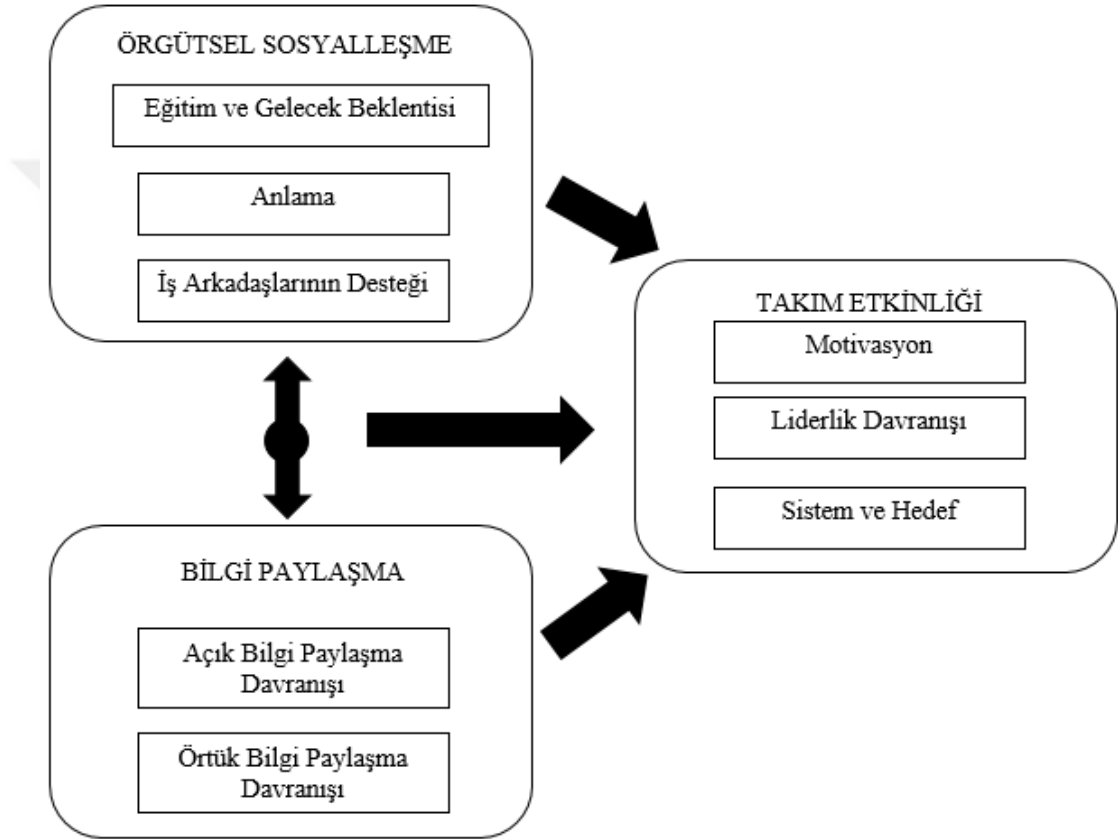
3.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİN BELİRLENMESİ

Araştırma evrenini İzmir, Torbalı ilçede imalat sektöründe faaliyet gösteren iki tekstil işletmesinin takım çalışması faaliyetlerinde aktif olarak rol alan toplamda 404 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. 404 çalışan hedef ana kitleyi oluşturmakla birlikte, zaman, yanıt alma oranı, erişim kısıtlılığı ve çalışma yoğunluğu gibi belirli sınırlılıklar sebebiyle “kolayda örnekleme yöntemi” ile 300 kişiye anket dağıtılmış ve 233 geçerli anket ulaşılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanmış olan araştırma modeli ve araştırma hipotezleri yer almaktadır. Araştırma modelini Şekil.12’de yer almaktadır.

Şekil.12: Araştırma Modeli



Araştırmanın ana hipotezleri takım etkinliğini etkileyen değişkenlere dayalı olarak hazırlanırken; yan hipotezler, bu değişkenlerin ayrı ayrı takım etkinliğine olan etkileri ve yine söz konusu bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesine dayalı olarak hazırlanmıştır. Bu değişkenler, takım etkinliği, bilgi paylaşma davranışı ve örgütsel sosyalleşme olarak sıralanabilir. Bilgi paylaşma davranışı değişkeni alt faktörleri olan açık bilgi paylaşma davranışı ve örtük bilgi paylaşma davranışı bağlamında araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

Demografik özelliklere yönelik hipotezler;

H₁: Örgütsel sosyalleşme yaşıyla göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₂: Örtük bilgi paylaşma davranışı yaşıyla göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₃: Örgütsel sosyalleşme eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₄: Örtük bilgi paylaşma davranışı eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₅: Takım etkinliği eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₆: Örgütsel sosyalleşme kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₇: Örtük bilgi paylaşma davranışı kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₈: Takım etkinliğinin kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₉: Örgütsel sosyalleşme unvana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁₀: Örtük bilgi paylaşma davranışı unvana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁₁: Takım etkinliği unvana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yan hipotezler;

H₁₂: Örgütsel sosyalleşmenin takım etkinliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₃: Örtük bilgi paylaşma davranışının takım etkinliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₄: Örgütsel sosyalleşme ile örtük bilgi paylaşma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₅: Örgütsel sosyalleşme ile açık bilgi paylaşma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ana hipotezler;

H₁₆: Örgütsel sosyalleşme ve açık bilgi paylaşma davranışı takım etkinliği üzerinde etkilidir.

H₁₇: Örgütsel sosyalleşme ve örtük bilgi paylaşma davranışı takım etkinliği üzerinde etkilidir.

3.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırma, literatür taraması, anket yöntemi ve SPSS Statistics 20.0 Paket Programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bulgularını desteklemesi açısından irdelenmesinde, anketi oluşturan 3 ölçeğin güvenirlik analizi tekrar yapılmıştır. Güvenirlik, ölçüm aracında yer alan değişkenlerin birbirleri ile istikrarlı ve tutarlı bir biçimde ölçme düzeyini ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade etmektedir.²⁶⁶ İç tutarlılık bağlamında sağlamış olduğu bilgi ve güvenirlik teminatı açısından en sık tercih edilen analiz yöntemi Cronbach Alpha katsayısıdır.²⁶⁷ Cronbach Alpha katsayısı, ölçme aracında bulunan maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsüdür ve söz konusu maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamam üzere kullanılır.²⁶⁸ Bu katsayı “0” ile “1” arasında bir değer almakta ve bu değer 1’e yaklaştıkça güvenirliğin de o kadar arttığı ifade edilmektedir. Genellikle söz konusu katsayının 0,70’den büyük bir değer alması araştırmanın güvenirliği açısından istenilen bir durumdur.²⁶⁹ Elde edilen bu katsayının, güvenirlik derecesinin sınıflandırılması ile ilgili olarak genel kabul görmüş sınıflama Tablo.9’da belirtildiği gibidir.

²⁶⁶Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s.43; Ali Özdemir, **Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar**, Beta Basım, 2.Baskı, İstanbul, 2010, s.74

²⁶⁷Seval Kula Kartal ve Ezgi Mor Dirlik, “Geçerlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Güvenirlikte En Çok Tercih Edilen Yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:4, 2016, s.1865 – 1879

²⁶⁸Doğan Yıldız ve Ece Uzunsakal, “Alan Araştırmalarında Güvenirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama”, **Yıldız Teknik Üniversitesi Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1, 2018, s.14 - 28

²⁶⁹Abdullah Can, **SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**, Pegem Akademi, 3.Baskı, 2014, s.366.

Tablo.9: Cronbach Alpha Katsayısı Sınıflaması

Cronbach Alpha Değeri	Değerlendirme
$\alpha \geq 0,90$	Mükemmel
$0,7 \leq \alpha < 0,90$	İyi
$0,6 \leq \alpha < 0,70$	Kabul Edilebilir
$0,5 \leq \alpha < 0,60$	Zayıf
$\alpha < 0,50$	Kabul Edilemez

Kaynak: Selim Kılıç, “Cronbach’ın Alfa Güvenirlik Katsayısı”, *Journal Of Mood Disorders*, Cilt:6, Sayı:1, s.47-48

Araştırmanın amacına yönelik olarak, takım çalışması üzerinde tek başına da anlamlı bir etkisi olduğu düşünülen “örgütsel sosyalleşme” değişkeni ve “bilgi paylaşma davranışı” değişkeninin bir alt faktörü olan “örtük bilgi paylaşma davranışı” faktörüne bağlı olarak iki hipotez geliştirilmiş ve elde edilen verilere göre hipotezler basit regresyon analizine tabi tutulup test edilmiştir.

Regresyon analizi, aralarında neden-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak ilgili konu ile ilgili çıkarımlar veya kestirimler yapabilmek amacıyla yapılır.²⁷⁰ Çalışmanın bu kısmında bu analiz tekniğinin bir çeşidi olan ve iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak için matematiksel bir model kurmamızı sağlayan basit regresyon analizi kullanılmıştır. Bir başka ifadeyle, basit doğrusal regresyon modeli bir bağımsız değişkenin yer aldığı, bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu regresyon modelini ifade etmektedir.²⁷¹ Basit regresyon modelinde bulunan p değeri < 0,05 ise regresyon katsayısı 0’dan farklıdır, dolayısıyla iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel anlamda önemlidir ve söz konusu iki değişken arasında doğrusal bir ilişki vardır. Öte yandan modelin uygunluk göstergesi R^2 ile ifade edilir ve söz konusu bu değer 1’e ne kadar yakınsa model o kadar iyidir.²⁷²

Araştırma sonuçlarının daha iyi açıklanabilmesine yönelik olarak, takım çalışmasına anlamlı etkisi olduğu düşünülen “örgütsel sosyalleşme”, “örtük bilgi paylaşma davranışı” ve “açık bilgi paylaşma davranışı” değişkenleri arasında da

²⁷⁰Fikret Gültekin, “Regresyon Analizi”, (<http://w3.balikesir.edu.tr/~bsentuna/wp-content/uploads/2013/03/Regresyon-Analizi.pdf>), Erişim Tarihi: 05.04.2019

²⁷¹Özdemir, s.273

²⁷²Selim Kılıç, “Doğrusal Regresyon Analizi”, *Journal Of Mood Disorders*, Cilt:3, Sayı:2, 2013, s.90-92.

anlamalı bir ilişki olduğu düşünülmüş ve söz konusu değişkenlere bağlı olarak iki hipotez geliştirilmiştir. Elde edilen verilere göre hipotezler korelasyon analizine tabi tutulup test edilmiştir.

Korelasyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve önemini ortaya koymaktadır. Söz konusu bu ilişkinin yönünü ve derecesini belirten katsayıya korelasyon katsayısı denir ve “r” ile gösterilir. “r” değeri -1 ve +1 arasında bir değer alır ve eğer söz konusu bu değer -1’e yakın değerler alıyor ise değişkenler arasında negatif yönlü, +1’e yakın değerler alıyor ise değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Nitekim eğer “r” değeri sıfıra yakın değerler alır ise iki değişken arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılmaktadır.²⁷³

Son olarak araştırmanın ana amacını irdeleyebilmek adına takım çalışması üzerinde birlikte anlamalı bir etkiye sahip olduğu düşünülen “örgütsel sosyalleşme” ve “bilgi paylaşma davranışı” değişkeninin alt faktörleri olan “açık bilgi paylaşma davranışı” ve “örtük bilgi paylaşma davranışı” alt faktörlerine bağlı iki ana hipotez geliştirilmiş ve elde edilen verilere göre hipotezler çoklu regresyon analizine tabi tutulup test edilmiştir.

Çoklu regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişkenin bulunduğu bir regresyon modelidir ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılır. Bir başka ifadeyle, çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkene ilişkin tahminler geliştirilirken iki ya da daha fazla bağımsız değişkenin olması durumunda tüm değişkenler arasındaki ilişkinin eş zamanlı olarak ele alınmasını içeren bir analiz yöntemidir.²⁷⁴

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşımı ve takım çalışması olmak üzere üç ölçek ve demografik bilgilerden oluşmaktadır. Anket formunda kullanılan ölçekler 5’li likert tipi ölçektir. Her bir madde ile ilgili seçenekler (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde puanlanmıştır. Anket formu demografik bilgiler hariç, 55 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunda örgütsel sosyalleşme ile ilgili 18 ifade, bilgi paylaşma davranışı ile

²⁷³Ertuğrul Çolak, “Korelasyon Analizi”,
(http://eczacilik.anadolu.edu.tr/bolumSayfaları/belgeler/ecz2014%2012_20140527094539.pdf),
05.04.2019

²⁷⁴Özdemir, s.273

ilgili 11 ifade ve takım çalışması ile ilgili 26 ifade bulunmaktadır.

Örgütsel sosyalleşmeye yönelik olarak Taormina (1994,2004) tarafından hazırlanan ve Zozana (2011) tarafından “İş Stresinin İş görenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma” konulu çalışmasında Türkçe’ye uyarlanmış olduğu “Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, eğitim, anlama, iş arkadaşlarının desteği ve gelecek beklentisi olmak üzere 4 alt boyut içermektedir. Ölçeğin geliştirilmesi esnasında faktör analizi yapılmadan önce Kaiser-Meyer-Olkin Measure Of Sampling Adequacy testi uygulanmış ve bu test sonucunda ölçek geçerliliği 0,921 olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda ölçeğin faktör analizi uygulamaya elverişli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi 2 sefer uygulanmış ve bu bağlamda “Yöneticim tarafından verilen talimatlar, işimi daha iyi yapmama yardımcı olmuştur.” ve “İş arkadaşlarımla büyük bir çoğunluğu, beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir.” ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır. Başlangıçta 5 faktör olan anket faktör analizi sonucunda “Eğitim ve Gelecek Beklentisi”, “Anlama” ve “İş Arkadaşlarının Desteği” olmak üzere üç faktör altında toplanmış ve 20 ifadeden 2’si elenerek 18 ifade kalmıştır. Ortaya çıkan üç faktöre güvenilirlik analizi uygulanmıştır. “Eğitim ve Gelecek Beklentisi” faktörü için Cronbach Alpha katsayısı 0,941 olarak, “Anlama” faktörü için Cronbach Alpha katsayısı 0,748 olarak ve “İş Arkadaşlarının Desteği” faktörü için Cronbach Alpha katsayısının 0,767 olarak bulunduğu görüşmüştür. Örgütsel sosyalleşme düzeyleri ölçeği için faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo.10’da gösterilmektedir.

Tablo.10: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	İfade	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Değeri
Eğitim ve Gelecek Beklentisi	Çalıştığım kurumda işime yönelik olarak mükemmel bir eğitim aldım.	,617	34,458	,941
	Çalıştığım kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.	,766		
	Çalıştığım kurumda aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.	,656		
	Çalıştığım kurumda sunulan ödüllerden memnunum.	,744		
	Çalıştığım kurum, çalışanlarının iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.	,769		
	Çalıştığım kurumun hedefleri oldukça net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.	,772		
	Çalıştığım kurumda terfi için sunulan fırsatlar, hemen hemen herkes için geçerlidir.	,787		
	Çalıştığım kurumda, terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum.	,803		
	Çalıştığım kurum, çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir.	,738		
	Çalıştığım kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır.	,714		
Anlama	Çalıştığım kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.	,737	15,135	,748
	Çalıştığım kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum.	,670		
	Çalıştığım kurumun nasıl işlediği konusunda iyi bir bilgi birikimine sahibim.	,580		
	Çalıştığım kurumdaki diğer çalışanlarla ilişkilerim çok iyidir.	,737		
	Çalıştığım kurumun beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.	,547		
İş Arkadaşlarının Desteği	Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimi yapmamda yardımcı oldular.	,804	14,187	,767
	İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşır.	,793		
	İş arkadaşlarım, bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.	,593		
	Toplam		63,78	
	Kaizer-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği	,921		
	Bartlett Küresellik Testi Ki Kare	2342,873		
	Sd	153		
	P değeri	,000		

Kaynak: Murat Zozana, “İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2011, s.85

Bilgi paylaşma davranışına ilişkin olarak Wang ve Wang (2012) tarafından “Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance, Expert System with Applications” adlı makalede kullanılmış olduğu ölçeğin, açık ve örtük bilgi paylaşma davranışına yönelik ifadeler ise Aslan (2014) tarafından İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep İlinde bir araştırma çalışmasında Türkçe’ye çevrilerek uyarlanmıştır. Uygulanan faktör analizi sonucunda ölçekte açık bilgi paylaşma ve örtük bilgi paylaşma olmak üzere 2 faktör olduğu tespit edilmiştir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. KMO 0,827 ve Bartlett Sphericity ise (608,712; $p < 0,000$) olarak bulunmuştur. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda açık bilgi paylaşımı faktörünün Cronbach Alpha katsayısının 0,815 olduğu ve örtük bilgi paylaşımı faktörünün Cronbach Alpha katsayısının 0,899 olduğu tespit edilmiştir. Temel bileşenler analizi sonucunda ise 25 ve 26 numaralı ifadeler ayrışma geçerliliğini düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. İfadelere yönelik faktör yük değerlerini Tablo.11’de gösterilmektedir.

Tablo.11: Bilgi Paylaşma Davranışı Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	No	İfade	Faktör Değeri
Açık Bilgi Paylaşımı	21	Çalıştığım kurumda çalışanlar, genellikle rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.	,925
	22	Çalıştığım kurumda çalışanlar, genellikle kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.	,905
	23	Çalıştığım kurumda çalışanlar, genellikle diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları toplar.	,606
	24	Çalıştığım kurumda çalışanlar, genellikle bilgi paylaşımı için teşvik edilir.	,542
Örtük Bilgi Paylaşımı	27	Çalıştığım kurumda çalışanlar, tecrübelerini diğer çalışanlar ile paylaşır.	,860
	28	Çalıştığım kurumda çalışanlar, genellikle diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri toplar.	,813
	29	Çalıştığım kurumda çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri paylaşır.	,659
	30	Çalıştığım kurumda çalışanlar, genellikle birbirlerine ilişkin bilgileri toplar.	,757
	31	Çalıştığım kurumda çalışanlar, genellikle kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır.	,748
	32	Çalıştığım kurumda çalışanlar, genellikle diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgileri toplar.	,635
	33	Çalıştığım kurumda çalışanlar, geçmişteki hatalardan çıkardıkları dersleri gerektiğinde birbiriyle paylaşır.	,815

Kaynak: Mehmet Fatih Aslan, “İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, “Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi”, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2014, s.70-71

Takım çalışmasının etkinliğini belirlemeye yönelik olarak ise Bateman ve Wilson (2000) tarafından geliştirilen ve Çolakoğlu (2018) tarafından “Liderin Takım Çalışması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma” çalışmasına uyarlanarak kullanılmış olan “Takım Etkinliği” ölçeği kullanılmıştır. Yapılan analizlere göre Cronbach Alfa değeri takım etkinliği ölçeği için 0,971 olarak tespit edilmiştir. Takım etkinliği ölçeğinin 1’e yakın olması sebebiyle yüksek seviyede güvenilir olduğunu söylememiz mümkündür. Takım etkinliğini belirlemeye yönelik ana faktörleri belirlemek amacıyla önce Kaiser-Meyer-Olkin-Bartlett Küresellik testi uygulanmıştır. Bu bağlamda, KMO sonucu 0,919 çıkmış ve ölçeğin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Takım etkinliğine uygulanan geçerlilik testinin uygun sonuçlanması ile faktör analizi uygulanmış ve 3 faktör elde edilmiştir. Bu faktörle, motivasyon, liderlik davranışı, sistem ve hedef faktörüdür. Binişiklik sebebiyle 45,46,51,54,58 ve 60. İfadeler faktörden çıkarılmıştır. Faktörlere ilişkin dağılımı Tablo.12’de incelememiz mümkündür. Ek olarak ölçeğe uygulanan normallik testi sonucunda sd değeri 234, p değeri ise 0,000 olarak bulunmuştur. Ters kodlu soru bulunmamaktadır.

Tablo.12: Takım Etkinliği Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	No	İfade	Faktör Değeri
Motivasyon	49	Takım standartları düzgün esaslarla denetlenir.	,701
	56	Takımımızda yeni bir fikir ortaya atıldığı zaman takım üyeleri onu denemeye genellikle isteklidir.	,653
	52	Takım içinde pratik çalışma standartları açıkça tanımlanır.	,642
	42	Takım içinde herkes kabiliyetinin en iyisini gösterir.	,64
	44	Çalışanlar takım üyesi olmaktan gurur duyarlar.	,632
	59	Atıl kapasite minimumda tutulur.	,617
	48	Takım yeni gelişmeler içinde yer alır.	,608
	47	Takım üyeleri yeni görev ve metotlar için heveslidir.	,581
	53	Takımımızdaki üyeler, proje boyunca en az ayda bir kere proje toplantılarında alınan kararları inceler.	,54
	43	Takımda moral yüksektir.	,539
Liderlik Davranışı	36	Takımımızda lider, işe profesyonelce yaklaşır ve kendisini işe adanmıştır.	,759
	35	Takımımızda etkili ve uygun liderlik anlayışı vardır.	,753
	40	Çalışanlar kendilerini takım üyesi gibi hissederler.	,735
	37	Takımımızda üyeler takım liderine güvenir.	,734
	34	Takımımızda lider, karar alma sürecine takım üyelerinin de katılımını cesaretlendirir.	,726
	39	Takımımızda lider performansların nasıl iyileştirileceği konusunda önerilere açıktır.	,665
	41	Her zaman, anlamadığım, yanlış anladığım veya yanlış gittiğini düşündüğüm bir şey olursa soru sorarım.	,621
	38	Takımımızda liderlik esnek ve koşulların ihtiyacına göre takım üyeleri de kararlarda yer almaktadır.	,61
Sistem ve Hedefler	65	Takımımızda eğitim ve gelişim ihtiyaçları sistematik olarak tanımlanır.	,757
	61	Takım faaliyetleri için belirli finansal hedefler vardır.	,746
	62	Takımımız finansal ve işletme faaliyetleri amaçlarına uygun hareket eder.	,69
	63	Takımımızda çalışma seviyeleri için hedefler vardır.	,684
	64	Takımımızda eğitim ihtiyaçları için uygun bir tanımlama sistemi vardır.	,658
	50	Standartların denetimi yönündeki geri bildirimler takımlara düzgün esaslar verir.	,635
	55	Takımımızda rekabet avantajını sağlayan faaliyetler hakkında devamlı bir bilgi akışı vardır.	,603
	57	Takımımız için gereken kaynakları mevcuttur.	,549

Kaynak: Feleknaz Burcu Çolakoğlu, “Liderin Takım Çalışması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2018, s.63

3.6. BULGULAR

3.6.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Bu araştırma kapsamında ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla ölçüm araçlarının Cronbach Alpha katsayıları bulunmuştur. Araştırma için elde edilen güvenilirlik sonuçlarının tümü sosyal bilimler açısından anlamlı olan 0,70 değerini aşmaktadır. Dolayısıyla, ölçüm araçlarının güvenilir olduğunu söylememiz mümkündür.

Tablo.13: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Örgütsel Sosyalleşme	Bilgi Paylaşma	Takım Etkinliği
Madde Sayısı	18	11	26
Cronbach α	0,89	0,91	0,95

Tablo.13’de elde edilen sonuçlar incelendiğinde “Örgütsel Sosyalleşme” ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha değeri 0,89 olarak hesaplanmış olup ilgili ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. “Bilgi Paylaşma” ölçeğine ait güvenilirlik katsayısı 0,91 ve “Takım Etkinliği” ölçeğine ait güvenilirlik katsayısı da 0,95 olarak hesaplanmış olup söz konusu bu ölçeklere ait güvenilirlik katsayılarının çok yüksek derecede güvenilir olduğu değerlendirilmiştir.

3.6.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya dahil olan katılımcılar anketin ilk bölümünde yer alan “cinsiyet”, “yaş”, “eğitim seviyesi”, “kıdem yılı” ve “unvan” olarak belirlenmiş olan demografik özellikler ile tanımlanmıştır. Aynı zamanda örgütsel sosyalleşme, örtük bilgi paylaşma davranışı ve takım etkinliği değişkenlerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile analiz edilmiştir. “ $p < 0,05$ ” düzeyinde farklılık gösterdiği tespit edilen göstergelere LSD Testi uygulanmıştır.

Katılımcıların cinsiyet dağılımı Tablo.14’deki gibidir. Buna göre araştırmaya katılanların yarısından fazlasının %58,8 oranla kadınlardan oluştuğu görülmüştür. Araştırmaya katılan erkek katılımcıların oranı ise %41,2 olarak tespit edilmiştir.

Tablo.14:Araştırma Katılanların Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET	FREKANS	YÜZDE (%)
KADIN	137	58,8
ERKEK	96	41,2
TOPLAM	233	100

Araştırmaya dahil olan katılımcıların yaş dağılımı Tablo.15'deki gibidir. Katılımcıların yarısından fazlasını %58,8 oranla 26 – 35 yaş grubu oluşturmaktadır. Örneklemin %18,5'ini 18 – 25 yaş grubu, %16,7'sini 36 – 45 yaş grubu, %6'sını 46 – 55 yaş grubu çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan 56 yaş ve üzeri çalışan bulunmamaktadır.

Tablo.15: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

YAŞ	FREKANS	YÜZDE (%)
18 – 25 Yaş	43	18,5
26 – 35 Yaş	137	58,8
36 – 45 Yaş	39	16,7
46 – 55 Yaş	14	6
56 Yaş ve Üzeri	0	0
TOPLAM	233	100

H₁:Örgütsel sosyalleşme yaşıa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₂:Örtük bilgi paylaşma davranışı yaşıa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Örgütsel sosyalleşme ve örtük bilgi paylaşma davranışının yaşıa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar Tablo.16'da görülmektedir.

Tablo.16: Örgütsel Sosyalleşme ve Örtük Bilgi Paylaşma Davranışının Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Analizler

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Sosyalleşme	Gruplararası	2,63	3	0,87	2,19	0,09
	Gruplariçi	91,59	229	0,40		
	Toplam	94,23	232			
		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örtük Bilgi Paylaşma Davranışı	Gruplararası	0,60	3	0,20	0,38	0,76
	Gruplariçi	120,45	229	0,52		
	Toplam	121,05	232			

Elde edilen sonuçlara göre örgütsel sosyalleşme düzeyi yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{3,229}=2,19$, $p<0,10$). Örtük bilgi paylaşma davranışı ise yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F_{3,2229}=0,38$, $p>0,05$). Bu bağlamda, H_1 hipotezi reddedilirken, H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumlarının dağılımı Tablo.17’de yer almaktadır. Buna göre araştırmaya katılan katılımcıların %72,1’inin lisans ve üstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu oran içerisinde lisans mezunların payı %57,5 iken, lisansüstü mezunlarının payı ise %14,6’dır.

Tablo.17: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi Dağılımı

EĞİTİM DÜZEYİ	FREKANS	YÜZDE (%)
İlkokul	2	0,9
Ortaokul	3	1,3
Lise	26	11,2
Ön Lisans	34	14,6
Lisans	134	57,5
Lisansüstü	34	14,6
TOPLAM	233	100

H₃: Örgütsel sosyalleşme eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₄: Örtük bilgi paylaşma davranışı eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık

göstermektedir.

H₅: Takım etkinliği eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Örgütsel sosyalleşme, örtük bilgi paylaşma davranışı ve takım etkinliğinin eğitim seviyesine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi sonuçlar Tablo.18'de gösterildiği gibidir.

Tablo.18: Örgütsel Sosyalleşme, Örtük Bilgi Paylaşma Davranışı ve Takım Etkinliğinin Eğitim Seviyesine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Analizler

		Kareler		Kareler			
		Toplamı	sd	Ortalaması	F	p	
Örgütsel Sosyalleşme	Gruplararası	2,19	5	0,43	1,08	0,37	
	Gruplariçi	92,03	227	0,40			
	Toplam	94,23	232				
		Kareler		Kareler			
		Toplamı	sd	Ortalaması	F	p	
Örtük Bilgi	Gruplararası	4,86	5	0,97	1,90	0,09	
Paylaşma	Gruplariçi	116,18	227	0,51			
Davranışı	Toplam	121,05	232				
		Kareler		Kareler			
		Toplamı	sd	Ortalaması	F	p	
Takım Etkinliği	Gruplararası	3,54	5	0,70	1,56	0,17	
	Gruplariçi	102,79	227	0,45			
	Toplam	106,34	232				

Tablo.18'deki elde edilen sonuçlar incelendiğinde örgütsel sosyalleşme($F_{5,227}=1,08$, $p>0,05$) ve takım etkinliğinin ($F_{5,227}=1,56$, $p>0,05$) eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örtük bilgi paylaşma davranışı ise eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir($F_{5,227}=1,90$, $p<0,10$). Sonuçlar değerlendirildiğinde H_3 , H_4 ve H_5 hipotezlerinin tümü kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılanların kıdem yılı dağılımını Tablo.19'da incelenebilir.

Yapılan analizler sonucunda araştırmanın büyük çoğunluğunu 1 yıldan az kıdeme sahip olan çalışanlar ve 1 – 5 yıl arasında kıdeme sahip olan çalışanlar oluşturmaktadır. 1 yıldan az kıdeme sahip katılımcılar %31,8 oranla araştırma içinde yer alırken, 1 – 5 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanlar %47,2 oranlar araştırma örneklemini içinde yer almıştır.

Tablo.19: Araştırmaya Katılanların Kıdem Yılı Dağılımı

KIDEM YILI	FREKANS	YÜZDE (%)
1 Yıldan Az	74	31,8
1 – 5 Yıl	110	47,2
6 – 10 Yıl	24	10,3
11 – 15 Yıl	11	4,7
16 Yıl ve Üzeri	14	6
TOPLAM	233	100

H₆: Örgütsel sosyalleşme kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₇: Örtük bilgi paylaşma davranışı kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₈: Takım etkinliğin kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Örgütsel sosyalleşme, örtük bilgi paylaşma davranışı ve takım etkinliğinin çalışanın kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi sonuçlar Tablo.20'de izlenmektedir.

Tablo.20: Örgütsel Sosyalleşme, Örtük Bilgi Paylaşma Davranışı ve Takım Etkinliğinin Kıdem Yılına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Analizler

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Sosyalleşme	Gruplararası	4,67	4	1,16	2,97	0,02
	Gruplariçi	89,55	228	0,39		
	Toplam	94,23	232			
		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örtük Bilgi Paylaşma	Gruplararası	1,57	4	0,39	0,75	0,55
	Gruplariçi	119,47	228	0,52		
	Toplam	121,05	232			
		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Takım Etkinliği	Gruplararası	2,01	4	0,50	1,10	0,35
	Gruplariçi	104,32	228	0,45		
	Toplam	106,34	232			

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde örgütsel sosyalleşme ($F_{4,228}=2,97$, $p<0,05$) olarak edilmiş olup ilgili hipotez kabul edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşme davranışı çalışanın kıdemine göre 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örtük bilgi paylaşma davranışı ($F_{4,228}=0,75$, $p>0,05$) ve takım etkinliği ($F_{4,228}=1,10$ $p>0,05$) olarak hesaplanmış olan hipotezlerden, örtük bilgi paylaşma davranışı ile ilgili hipotez reddedilmiş, takım etkinliğine ilişkin hipotez ise kabul edilmiştir. Bu bağlamda örtük bilgi paylaşma davranışı ve takım etkinliğinin çalışanın kıdemine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Örgütsel sosyalleşme düzeyinin çalışanın kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra bir sonraki aşamada post-hoc analizi yapılarak hangi kıdeme sahip gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği LSD testi ile araştırılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar Tablo.21'de gösterildiği gibidir.

Tablo.21: LSD Testi Analizleri

Kıdem(i)	Kıdem(j)	Ortalamalar Farkı	Standart Hata	p
1 yıldan az	1-5 yıl	0,04	0,09	0,612
	6-10 yıl	0,24	0,14	0,096
	11-15 yıl	-0,36	0,20	0,072
	16 yıl ve üzeri	-0,32	0,18	0,072
1-5 yıl	1 yıldan az	-0,04	0,09	0,612
	6-10 yıl	0,19	0,14	0,162
	11-15 yıl	-0,41*	0,19	0,038
	16 yıl ve üzeri	-0,37*	0,17	0,035
6-10 yıl	1 yıldan az	-0,24	0,14	0,096
	1-5 yıl	-0,19	0,14	0,162
	11-15 yıl	-0,61*	0,22	0,008
	16 yıl ve üzeri	-0,57*	0,21	0,007
11-15 yıl	1 yıldan az	0,36	0,20	0,072
	1-5 yıl	0,41*	0,19	0,038
	6-10 yıl	0,61*	0,22	0,008
	16 yıl ve üzeri	0,03	0,25	0,885
16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	0,32	0,18	0,072
	1-5 yıl	0,37*	0,17	0,035
	6-10 yıl	0,57*	0,21	0,007
	11-15 yıl	-0,03	0,25	0,885

*Ortalama farklar %5 seviyesinde anlamlıdır.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 1-5 yıl çalışanlar arasında ($p=0,035<0,05$) ve 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında ($p=0,007<0,005$), 16 yıl ve üzeri çalışanlar lehine örgütsel sosyalleşme davranışının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

11-15 yıl çalışanlar ile 1-5 yıl çalışanlar arasında ve 11-15 yıl çalışanlar ($p=0,038<0,05$) ile 6-10 yıl çalışanlar arasında 11-15 yıl çalışanlar ($p=0,008<0,05$) lehine örgütsel sosyalleşme davranışının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu bağlamda, 16 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olan ve 11 – 15 yıl arası kıdem yılına sahip olan çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin diğer kıdem yılına sahip çalışanlara göre daha fazla olduğunu söylememiz mümkündür. Bunun nedeni söz konusu çalışanların uzun yıllardır aynı örgütte çalışmaları ve zaman içerisinde örgüt kültürü ile kişisel beklentilerinin örtüşmesi olabileceği gibi aynı zamanda, kurumun uygulamakta olduğu sosyalleşme faaliyetlerine katkı sağlayabilecek pozisyonlarda görev alıyor olmaları olabilir. Örgütsel sosyalleşmenin

doğası gereği aktif bir süreç olduğu düşünüldüğünde, aynı kurum içerisinde uzun yıllar çalışan bireylerin söz konusu süreci yakından tanıma ve uygulama fırsatı bulabildiklerini söylenebilecektir.

Son olarak katılımcıların unvan dağılımı Tablo.22'deki gibidir. Araştırmaya katılan katılımcıların %56,2'si Uzman ve Uzman Yardımcısı unvanına sahip çalışanlar oluşturmaktadır. Bu oran içerisinde Uzman unvanına sahip çalışanlar %32,2'lik bir oranla yer alırken, Uzman Yardımcısı unvanına sahip çalışanlar %24'lük bir oranla yer almaktadır.

Tablo.22: Araştırmaya Katılanların Unvan Dağılımı

UNVAN	FREKANS	YÜZDE (%)
Müdür	9	3,9
Yönetici	20	8,6
Deneyimli Uzman	36	15,5
Uzman	75	32,2
Uzman Yardımcı	56	24
Personel	37	15,9
TOPLAM	233	100

H₉: Örgütsel sosyalleşme unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₀: Örtük bilgi paylaşma davranışı unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₁₁: Takım etkinliği unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Örgütsel sosyalleşme, örtük bilgi paylaşma davranışı ve takım etkinliğinin çalışanın unvanına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi sonuçlar Tablo.23'de gösterildiği gibidir.

Tablo.23: Örgütsel Sosyalleşme, Örtük Bilgi Paylaşma Davranışı ve Takım Etkinliğinin Unvana Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Analizler

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Sosyalleşme	Gruplararası	1,10	5	0,22	0,58	0,74
	Gruplariçi	93,12	227	0,41		
	Toplam	94,23	232			
		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Örtük Bilgi Paylaşma	Gruplararası	1,64	5	0,32	0,62	0,68
	Gruplariçi	119,41	227	0,52		
	Toplam	121,05	232			
		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Takım Etkinliği	Gruplararası	3,16	5	0,63	1,39	0,22
	Gruplariçi	103,18	227	0,45		
	Toplam	106,34	232			

Örgütsel sosyalleşme, örtük bilgi paylaşma davranışı ve takım etkinliğinin çalışanın unvanına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde örgütsel sosyalleşme($F_{5,227}=0,58$, $p>0,05$), örtük bilgi paylaşma davranışı($F_{5,227}=0,62$, $p>0,05$) ve takım etkinliği ($F_{5,227}=1,39$, $p>0,05$) davranışının çalışanın unvanına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Unvana ilişkin ileri sürülen hipotezlerin tümü reddedilmiştir.

3.6.2. Değişkenlere İlişkin Bulgular

3.6.2.1. Basit Regresyon Analizleri

Araştırma amacına katkı sağlaması açısından takım çalışması üzerinde tek başına da anlamlı bir etkisi olduğu düşünülen “örgütsel sosyalleşme” değişkeni ve “bilgi paylaşma davranışı” değişkeninin bir alt faktörü olan “örtük bilgi paylaşma davranışı” faktörüne bağlı olarak iki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 12: Örgütsel sosyalleşmenin takım etkinliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

On ikinci hipotez basit regresyon analizi ile test edilmiş ve analiz sonuçları

Tablo.24’de verilmiştir.

Tablo.24: Takım Etkinliği ve Örgütsel Sosyalleşme Basit Regresyon Modeli Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	B	T	p
Sabit	0,82	0,17		4,75	0,00
Örgütsel Sosyalleşme	0,79	0,05	0,745	16,95	0,00
r=0,74	R ² =0,55				
F _(1,231) =287,42	p=0,00				

Takım etkinliği üzerinde etkisi olduğu düşünülen örgütsel sosyalleşmenin takım etkinliğini ne şekilde etkilediğini ortaya koymaya yönelik olarak yapılan basit regresyon analizi sonucunda örgütsel sosyalleşme ile takım etkinliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = 0,74$). Elde edilen regresyon analizi sonucuna göre örgütsel sosyalleşme, takım etkinliği üzerinde etkili olup model istatistiki olarak anlamlıdır. ($F_{(1,231)} = 287,42$, $p < 0,01$). Elde edilen belirlilik katsayısı $R^2 = 0,55$ olarak hesaplanmış olup bu değer takım etkinliğindeki %55’inin örgütsel sosyalleşme tarafından açıklandığını göstermektedir. Tahminlenen Basit Regresyon Modeli;

$$\text{Takım Çalışması} = 0,82 + 0,79 * \text{Örgütsel Sosyalleşme}$$

Tahminlenen basit regresyon modeli sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşmedeki 1 birimlik artış takım çalışması üzerinde 0,79 birimlik bir değişim meydana getirmektedir.

Hipotez 13: Örtük bilgi paylaşma davranışının takım etkinliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

On üçüncü hipotezde tıpkı birinci hipotez gibi basit regresyon analizi ile test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo.25’de verilmiştir.

Tablo.25: Takım Etkinliği-Örtük Bilgi Paylaşma Davranışı Basit Regresyon Modeli Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	B	t	p
Sabit	1,85	0,18		9,84	0,00
Örtük Bilgi Paylaşma	0,52	0,05	0,55	10,14	0,00
r=0,55	R ² =0,30				
F _(1,231) =102,82	p=0,00				

Örtük bilgi paylaşma davranışının takım etkinliği üzerinde etkisi olup olmadığını ölçmek için yapılan basit regresyon modeli analizi sonuçlarına göre örtük bilgi paylaşma davranışı ile takım etkinliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ($r=0,55$). Elde edilen regresyon analizi sonucuna göre örtük bilgi paylaşma davranışı takım etkinliği üzerinde etkili olup model istatistiki olarak anlamlıdır. ($F_{(1,231)}=102,82$, $p<0,01$). Elde edilen belirlilik katsayısı $R^2=0,30$ olarak hesaplanmış olup bu değer takım etkinliğindeki değişimlerin %30'unun örtük bilgi paylaşma davranışı tarafından açıklandığını göstermektedir. Tahminlenen basit regresyon modeli;

$$\text{Takım Çalışması} = 1,85 + 0,52 * \text{Örtük Bilgi Paylaşma Davranışı}$$

İkinci hipotez ile ilgili olarak Tahminlenen basit regresyon modeli sonuçlarına göre örtük bilgi paylaşma davranışındaki 1 birimlik artış takım çalışması üzerinde 0,52 birimlik bir değişim meydana getirmektedir.

Elde edilen bu sonuçlara göre, takım çalışmasının etkinliği üzerinde hem örgütsel sosyalleşme hem de örtük bilgi paylaşma davranışının ayrı ayrı etkisi bulunmaktadır. Nitekim daha öncede bahsettiğimiz gibi örgütler tarafından uygulanan formel ve enformel örgütsel sosyalleşme çalışmalarının takımın hedeflerine ulaşması için gereken işbirliği ve uyumu desteklediğini söylememiz mümkündür. Öte yandan yine takım üyelerinin sahip olduğu uzmanlık bilgisini bir başka ifadeyle sahip oldukları örtük bilgiyi paylaşabilmelerinin temelinde takımın en önemli unsuru olan güven ortamı ile mümkündür. Bu bağlamda takımın başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için üyelerin sahip oldukları uzmanlık bilgisini diğer üyeler ile paylaşması takım etkinliğinde olası bir artışa neden olabilecektir.

3.6.2.2. Korelasyon Analizleri

Araştırmanın daha anlamlı bir hale gelebilmesi için geliştirilmiş olan ve “örgütsel sosyalleşme” değişkeni ile “bilgi paylaşma davranışı” değişkeninin alt faktörleri olan “örtük bilgi paylaşma davranışı” ve açık bilgi paylaşma davranışı” ile oluşturulan iki hipotez ve çözümlenmeleri aşağıdaki gibidir.

Hipotez 14: Örgütsel sosyalleşme ile örtük bilgi paylaşma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

On dördüncü hipotez korelasyon analizi ile test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo.26’de verilmiştir.

Tablo.26: Örgütsel Sosyalleşme-Örtük Bilgi Paylaşma Davranışı Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	N	r	p
Örgütsel Sosyalleşme	233	0,62	0,00
Örtük Bilgi Paylaşma			

Örgütsel sosyalleşme ile örtük bilgi paylaşma davranışı arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara ilgili katsayısı $r=0,62$ olarak hesaplanmış olup örgütsel sosyalleşme ile örtük bilgi paylaşma davranışı arasında pozitif ve orta derecede anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu bağlamda, katsayısı %1 seviyesinde anlamlıdır. ($p<0,01$).

Hipotez 15: Örgütsel sosyalleşme ile açık bilgi paylaşma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

On beşinci hipotezde tıpkı on dördüncü hipotez gibi korelasyon analizi ile test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo.27’de verilmiştir.

Tablo.27: Örgütsel Sosyalleşme-Açık Bilgi Paylaşma Davranışı Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	N	r	p
Örgütsel Sosyalleşme	233	0,54	0,00
Açık Bilgi Paylaşma			

Örgütsel sosyalleşme ile açık bilgi paylaşma davranışı arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara ilgili katsayısı $r=0,54$ olarak hesaplanmış olup örgütsel sosyalleşme ile açık bilgi paylaşma davranışı arasında pozitif ve orta derecede anlamlı bir ilişki

söz konusudur. Öyleyse, katsayısı %1 seviyesinde anlamlıdır.($p<0,01$).

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, hem örtük bilgi paylaşma davranışının hem de açık bilgi paylaşma davranışının örgütsel sosyalleşme ile ilişkisi olduğunu tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşme süreci bilgi paylaşmayı içinde barındıran aktif bir süreç olarak ifade edilebilmektedir. Çalışanlar örgüte dahil oldukları ilk andan itibaren sosyalleşme süreci başlamaktadır. Örgütteki ilk günleri ve hatta ilk yılı boyunca çalışan oryantasyon programları, herkese açık olan bilgi yönetim sistemleri, prosedürler vb. gibi açık bilgi paylaşma sistemi içinde değerlendirilebilecek olan uygulamalar ile sosyalleşme sürecinde örgütte var olan ve paylaşılan açık bilgiyi öğrenmektedir. Diğer yandan çalışma arkadaşları arasında örtük bilginin paylaşılması da yine sosyalleşme süreci içerisinde gerçekleşmektedir. Çalışanlar çoğu zaman örgütün kendi düzenlemiş olduğu eğitim ve gelişim faaliyetleri esnasında, takım çalışmalarında ve enformel sosyalleşme alanlarında uzmanlık bilgilerini birbirleri ile paylaşabilmektedir.

3.6.2.3. Çoklu Regresyon Analizleri

Çalışmanın ana amacına yönelik olarak geliştirilmiş hipotezler ve çözümlemeleri aşağıdaki gibidir.

Hipotez 16: Örgütsel sosyalleşme ve açık bilgi paylaşma davranışı takım etkinliği üzerinde etkilidir.

On altıncı hipotez çoklu regresyon analizi ile test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo.28'deki gibidir.

Tablo.28: Örgütsel Sosyalleşme ve Açık Bilgi Paylaşma Davranışının Takım Etkinliğine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	B	t	p
Sabit Katsayı	0,65	0,18		3,62	0,00
Örgütsel Sosyalleşme	0,70	0,05	0,66	12,86	0,00
Açık Bilgi Paylaşma	0,13	0,04	0,14	2,84	0,005
$r=0,75$	$R^2=0,57$				
$F_{(2,230)}=152,15$	$p=0,00$				

Takım etkinliği üzerinde etkisi olduğu düşünülen, örgütsel sosyalleşme ve açık bilgi paylaşma davranışının takım etkinliğini ne şekilde etkilediğini ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, örgütsel sosyalleşme ve açık bilgi paylaşma davranışı ile takım etkinliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($F(2,230)=152,15$). Örgütsel sosyalleşme ve açık bilgi paylaşma takım etkinliğindeki değişimlerin %57'sini açıklamaktadır. Tahminlenen çoklu doğrusal regresyon modeli;

$$\text{Takım Etkinliği} = 0,65 + 0,70 * \text{Örgütsel Sosyalleşme} + 0,13 * \text{Açık Bilgi Paylaşma Davranışı}$$

Tahminlenen çoklu doğrusal regresyon modeli sonuçlarına göre açık bilgi paylaşma davranışı kontrol edildiğinde örgütsel sosyalleşmedeki 1 birimlik artış takım etkinliğini 0,70 birim, örgütsel sosyalleşme kontrol edildiğinde de açık bilgi paylaşma davranışındaki 1 birimlik artış takım etkinliğini 0,13 birim artırmaktadır. Bulunan katsayıların tümü istatistiki olarak anlamlıdır.

Hipotez 17: Örgütsel sosyalleşme ve örtük bilgi paylaşma davranışı takım etkinliği üzerinde etkilidir.

On yedinci hipotezde tıpkı beşin hipotez gibi çoklu regresyon analizi ile test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo.29'deki gibidir.

Tablo.29: Örgütsel Sosyalleşme ve Örtük Bilgi Paylaşma Davranışının Takım Etkinliğine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Modeli Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	B	t	p
Sabit Katsayı	0,67	0,17		3,78	0,00
Örgütsel Sosyalleşme	0,69	0,05	0,65	11,79	0,00
Örtük Bilgi Paylaşma	0,14	0,05	0,15	2,76	0,006
$r=0,75$	$R^2=0,56$				
$F(2,230)=151,68$	$p=0,00$				

Takım etkinliği üzerinde etkisi olduğu düşünülen, örgütsel sosyalleşme ve örtük bilgi paylaşma davranışının takım etkinliğini ne şekilde etkilediğini ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, örgütsel sosyalleşme ve örtük bilgi paylaşma davranışı ile takım etkinliği arasında

anlamli bir ilişki tespit edilmiştir ($F_{(2,2301)}=151,68$). Örgütsel sosyalleşme ve örtük bilgi paylaşma davranışı takım etkinliğindeki değişimlerin %56'sını açıklamaktadır. Tahminlenen çoklu doğrusal regresyon modeli;

Takım Etkinliği = $0,67+0,69*Örgütsel\ Sosyalleşme+0,14*Kapalı\ Bilgi\ Paylaşma\ Davranışı$

Tahminlenen çoklu doğrusal regresyon modeli sonuçlarına göre örtük bilgi paylaşma davranışı kontrol edildiğinde örgütsel sosyalleşmedeki 1 birimlik artış takım etkinliğini 0,69 birim, örgütsel sosyalleşme kontrol edildiğinde de örtük bilgi paylaşma davranışındaki 1 birimlik artış takım etkinliğini 0,14 birim artırmaktadır. Bulunan katsayıların tümü istatistiki olarak anlamlıdır.

Elde edilen bu sonuçlar, örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşma davranışını oluşturan alt faktörlerin birlikte takım etkinliğini anlamlı yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgütlerin, ortaya koyacağı örgütsel sosyalleşme uygulamaları veyahut bilgi paylaşma davranışını destekleyici çalışmalar takım çalışmasının hedeflerine ve başarılı sonuçlara ulaşmasını doğrudan etkileyecektir. Açık bilgi paylaşma davranışının, örgütsel sosyalleşme ile birlikte takım çalışması üzerinde daha etkili olduğunu analiz sonuçlarında görmekle birlikte, bunun sebebinin örgüt içerisindeki açık bilginin işbirliğini ve üyeler arasındaki iletişimi arttırması ile ilgili olabileceği söylenebilir. Öte yandan, örtük bilgi paylaşma davranışının da örgütsel sosyalleşme ile birlikte takım etkinliği üzerinde etkisi olduğunu görölmektedir. Bu etkinin uzmanlık bilgisinin paylaşılmasına yönelik olan güven duygusundan kaynaklandığını ve takım çalışmasının temelini oluşturan güven duygusunun örgütsel sosyalleşme ile oluşturulmasından kaynaklandığını ifade edilebilir.

Genel değerlendirme olarak, örgütlerin söz konusu sosyalleşme uygulamalarına yönelmesi, açık ve özellikle örtük bilginin paylaşılmasına yönelik teşvik edici çalışmalarda bulunması ve buna yönelik politikalar geliştirmesi takım çalışmasının başarılı olmasının yanı sıra örgütünde hedeflerine ve başarılı sonuçlara ulaşmasına katkı sağlayabileceği söylenebilir.

3.7. TARTIŞMA

Çalışmada örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşma davranışı ve takım çalışması arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla öncelikle literatür taraması yapılmış ve teorik kısım oluşturulmuştur. Literatürde örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşma davranışı ve takım çalışması arasındaki ilişki ve etkileşimi inceleyen çok az eser söz konusudur. Bu bağlamda, çalışmanın konusunu oluşturan kavramlara ek olarak bunlarla ilişkili olan ve birbirinin sonucu olarak da ifade edilebilen benzer unsurlara yönelik ilişkiler incelenmiştir.

Yanfei ve Yu (2009) yapmış oldukları çalışmada örgütsel sosyalleşme, güven, bilgi paylaşma davranışı ve yaratıcılık arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel sosyalleşmenin güveni, güvenin bilgi paylaşma davranışını, bilgi paylaşma davranışı ve güvenin ise bireyin yaratıcı davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda güven ve bilgi paylaşma davranışının, örgütsel sosyalleşme ve bireyin yaratıcı davranışı üzerinde aracı bir rol oynadığı sonuca ulaşılmıştır. Son olarak örgütsel sosyalleşmenin, anlayış boyutunun bilgi paylaşma davranışını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.²⁷⁵ Yanfei ve Yu (2009) tarafından ulaşılan bu sonuç tez çalışmasının bulguları ile de benzerlik göstermektedir. Örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşma davranışının alt boyutları olan açık bilgi paylaşma davranışı ve örtük bilgi paylaşma davranışı ile ilişkisinin incelendiği H₁₄ ve H₁₅ hipotezleri benzer şekilde aradaki ilişkiyi destekler nitelikte değerlendirilmiştir. Örgütsel sosyalleşme ve örtük bilgi paylaşma davranışı arasında pozitif ve orta derecede anlamlı bir ilişki bulunurken, yine örgütsel sosyalleşme ve açık bilgi paylaşma davranışı arasında pozitif ve orta derecede anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda, örtük bilgi paylaşma davranışının ürün, süreç ve hizmette yenilik üretebilme yönü düşünüldüğünde Yanfei ve Yu (2009)'un yenilikçi davranış ilişkisi de açıklanabilmektedir. Nitekim, literatür taraması yapıldığında bilgi paylaşma davranışı üzerine yapılan pek çok çalışmanın yenilikçi iş davranışı ile ilişkisini incelemeye yönelik olduğu söylenebilecektir.

Bir başka açıdan takım etkinliği ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkinin

²⁷⁵Yanfei ve Yu, 1-5

incelendiği H₁₂ hipotezinde söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve örgütsel sosyalleşme düzeyinde gerçekleşen 1 birimlik artışın takım çalışmasının etkinliği üzerinde 0,79 birimlik bir değişim meydana getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Benson vd.'lerinin (2016) yapmış olduğu araştırma sonuçları çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Benson vd.'leri (2016), takım üyelerinin, yeni gelen üyeye mevcut bir takım ortamını nasıl tanıttığı üzerinedir. Araştırmaya göre takım lideri ve üyeleri, yeni gelenin sosyalleşmesinin ana odağını oluşturmaktadır. Kıdemli takım üyelerinin, yeni gelen üyenin sosyalleşmesi için akıl hocalığı yapmakla birlikte aynı zamanda sosyalleşme taktiklerini de kullandığı sonucuna ulaşılmış ve yeni gelenin beklentileri ile takımın norm ve inançlarının bu süreçteki öğrenme deneyimleri yoluyla bütünleştiği ifade edilmiştir.²⁷⁶ Bu bağlamda, tez çalışması bulgusundan ve Benson vd.'lerinin yapmış olduğu araştırma sonucundan hareketle örgütsel sosyalleşme ve takım çalışması arasında bir ilişki olduğunu ve her birinin birbirinin sonucunu olumlu yönde etkilediğini ifade edilebilir. Nitekim, takım çalışması ve örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiye yönelik literatür incelendiğinde, yapılmış olan çalışmaların genellikle teorik boyutta olduğunu söylenebilir.

Van Woerkom ve Sanders (2010) tarafından bireyler arasındaki uyum ve anlaşmazlıkların yanı sıra takımlardaki bilgi paylaşma davranışının ve bireysel performans arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmada, üyeler arasındaki uyumun bilgi paylaşma davranışını önemli düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bilgi paylaşma davranışının uyum ve takım performansı ilişkisinde bir ara değişken olarak önemini doğrulamıştır.²⁷⁷ Nitekim, çalışma bulguları incelendiğinde örtük bilgi paylaşma davranışı ve takım etkinliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve örtük bilgi paylaşma davranışındaki 1 birimlik artışın takım etkinliğini 0,52 arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, bu sonuç Van Woerkom ve Sanders (2010) çalışması ile ele alındığında genel olarak bilgi paylaşma davranışının takım etkinliğini hem dolaylı hem de doğrudan etkilediği söylenebilir.

Tez çalışmasının ana amacını oluşturması bakımından incelenmiş olan H₁₆ ve H₁₇ hipotezlerine yönelik olarak yapılan literatür taramasında tüm değişkenlerin etkileşimi ve ilişkisini inceleyen çalışmaya rastlanmamış, nedeni ve sonucu

²⁷⁶Benson vd., s.463-473

²⁷⁷Van Woerkom ve Sanders, s.139-149

bakımından benzerlik gösteren kavramlarla ilgili çalışmalara ulaşılmıştır. Bu bağlamda, bu çalışmanın alan yazınına katkıda bulunabileceği öngörölmüştür.



SONUÇ

Günümüz küresel dünyasında örgütlerin temel yapıtaşı insan ve bilgidir. Farklılaşma, büyüme ve rekabetin temel unsuru olan bu iki kavram örgütlerin üretkenliklerini arttırabilmesinin ve rakiplerine karşı üstün olabilmelerinin koşulu haline gelmiştir. Örgütler bu amaçla çalışma şekillerini ve koşullarını güncellemekte, hiyerarşik ve dik organizasyon yapılarını yalınlaştırmakta, bilginin kolay iletilebildiği bilgi yönetim sistemleri kurmakta ve çalışanlarının aktif olarak üretkenliğe ve verimliliğe katkı sağlayabileceği uygulamalar düzenlemektedir.

Bilgiyi örgütte yaratabilmek, uzmanlık bilgisine sahip bireyleri örgüte çekebilmek ve bu bilginin paylaşılmasını sağlayarak örgüt içerisinde tutulabilmesini sağlayacak politikalar uygulamak günümüz dünyasının en önemli unsuru haline gelmiştir. Öyle ki sadece uzmanlık bilgisine sahip bireyleri örgüte çekmek yeterli olmamakta bu bilgiye sahip çalışanları elde tutabilmek ve etkileşim yoluyla diğer çalışanlara aktarılmasını sağlayacak sosyalleşme uygulamaları ile desteklemek gerekmektedir. Bu uygulamalara ek olarak bireylerin beyninde var olan ve hem örgütün sahip olduğu bilgi ile hem de diğer çalışanların sahip olduğu uzmanlık bilgisinin bütünleşmesini sağlayacak, farklı uzmanlık bilgilerinin bir araya geldiği takım çalışması faaliyetleri ile örgütün üretkenlik potansiyeli arttırılmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda örgütler, söz konusu sosyalleşme ve bilgi paylaşma politikalarını teşvik edici uygulamalar ile üretkenlik potansiyeline sahip takım çalışmaları desteklemekte ve dolayısıyla örgütün başarı ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır.

Bu çalışma ile amaçlanan, takımların başarılı sonuçlar elde etmesine katkı sağladığı düşünülen örgütsel sosyalleşme çalışmalarının ve bilgi paylaşma davranışının, takım etkinliğine etkisini incelemektir.

İzmir’de tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve bir grup şirketinin iki firmasında araştırma anketi gerçekleştirilmiştir. Sosyalleşme uygulamalarının bulunduğu, bilgi paylaşmayı teşvik edici çalışmaların yapıldığı ve takım çalışması yönteminin kullanıldığı bu işletmelerde araştırma anketine 233 gönüllü çalışan katılmıştır. Araştırmada çalışanların örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşma davranışı ve takım etkinliği puanları çerçevesinde analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya yönelik olarak oluşturulmuş olan hipotezlerin tümü, verilen yanıtlar çerçevesinde analiz edilmiş ve demografik değişkenlere ilişkin H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₈ hipotezlerinin desteklendiği görülmüştür. H₁, H₇, H₉, H₁₀ ve H₁₁ hipotezlerinin tümü ise reddedilmiştir. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme ve örtük bilgi paylaşma davranışının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim seviyesi yükseldikçe örtük bilgi paylaşma davranışının artacağı düşünüldükçe ortaya konulan H₄ hipotezi $p < 0,10$ önem düzeyinde değerlendirildiğinde örtük bilgi paylaşma davranışının eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda eğitim seviyesine ilişkin hazırlanan örgütsel sosyalleşme ve takım etkinliğinin eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Takım etkinliğinin kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Kıdem yılı arttıkça örtük bilgi paylaşma davranışının artacağına yönelik olarak düzenlenen H₇ hipotezi de reddedilmiştir. Ancak, örgütsel sosyalleşmenin kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği değerlendirilmiştir. Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda 11 – 15 yıl arası, 16 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin diğer grup çalışanlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demografik özelliklere yönelik olarak yapılmış son analizde örgütsel sosyalleşme, örtük bilgi paylaşma davranışını ve takım etkinliğinin unvana göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Nitekim H₁₂ ve H₁₃ hipotezleri ile takım çalışmasının etkinliği üzerinde örgütsel sosyalleşme ve örtük bilgi paylaşma davranışı değişkenlerinin ayrı ayrı etkisi incelenmiş ve her iki değişkeninde söz konusu bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmiştir. Aynı zamanda H₁₄ ve H₁₅ hipotezleri üzerinde yapılan analizler sonucunda örgütsel sosyalleşme ile hem örtük bilgi paylaşma davranışının hem de açık bilgi paylaşma davranışının pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, genel olarak sosyalleşme süreci içerisinde bilgi paylaşma davranışının temel bir yapıtaşı olarak yer aldığını söylenebilir. Örgütsel sosyalleşmenin çalışanların hem örgüte uyum sağlaması konusunda hem de diğer çalışma arkadaşları ile olan iletişim ve güven duygusunu

arttırdığı düşünüldüğünde, birbirleri arasındaki bilgi paylaşma sürecini kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğunu da ifade edilebilir. Bu bağlamda, analiz sonuçlarına dayalı olarak özellikle uzmanlık bilgisinin paylaşılmasını ifade eden örtük bilgi paylaşma davranışı, temelde güven duygusuna dayalı olarak gerçekleştiğinden örgütsel sosyalleşme uygulamalarından etkilenmektedir. Öte yandan, örgütsel sosyalleşme aynı zamanda çalışanlar arasındaki işbirliği duygusunu arttıran ve bireysel rekabeti azaltan bir süreç olduğundan takım çalışmasının etkinliğini de desteklemekte ve takımın başarılı sonuçlara ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Söz konusu sosyalleşme sürecine ek olarak çalışanların uzmanlık bilgisini diğer çalışanlar ile paylaşması da takımın hedeflerine ulaşması açısından etkiye bulunmaktadır.

Çalışmanın ana amacına yönelik olarak geliştirilmiş olan H₁₆ ve H₁₇ hipotezleri de yapılan analizler sonucunda desteklenmiş ve söz konusu bağımsız değişkenlerin takım çalışmasının etkinliğine anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. On altıncı hipotez ile örgütsel sosyalleşme ve açık bilgi paylaşma davranışının takım çalışmasının etkinliğindeki değişimlerin %57'sini açıkladığı görülmüştür. Bu bağlamda, takım çalışması uygulamasının olduğu örgütlerde, sosyalleşme ile ilgili uygulamaların varlığının ve açık bilginin yer aldığı bilgi yönetim sistemlerinin geliştirilmesinin takımların başarılı sonuçlara ulaşmasını kolaylaştırdığını söylenebilecektir. Her iki bağımsız değişken arasındaki anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin de bu analizi desteklediğini ifade edilebilir. Dolayısıyla, örgütte var olan ya da yapılandırılacak olan formel sosyalleşme süreçlerinin bilgi yönetim sistemleri ile uyumlu bir şekilde yapılandırılması her iki uygulamanın başarılı olmasını sağlayacağı takım çalışmasının verimliliğini ve etkinliğini artıracaktır. Aynı zamanda söz konusu formel yapılanma beraberinde çalışanlar arasındaki enformel sosyalleşme süreçlerini de kolaylaştıracaktır.

On yedinci hipotez ile örgütsel sosyalleşme ve örtük bilgi paylaşma davranışının takım çalışmasının etkinliğindeki değişimlerin %56'sını açıkladığı görülmüştür. Güven ve işbirliğine dayalı bir yapıya sahip olan takım çalışması, çalışanların uzmanlık bilgilerini paylaştığı bir çalışma ortamında sonuçların üretken ve verimli olmasını sağlayabilecektir. Nitekim sosyalleşme süreci içerisinde çalışanlar arasında kurulabilecek iletişim ağları ve ilişkiler örtük bilginin paylaşılması açısından son derece önem taşımaktadır. Bu bağlamda, sosyalleşme

süreçleri yapılandırılırken özellikle de daha öncede üzerinde durduğumuz işe ilk giriş aşamasındaki “oryantasyon rehberi” uygulamaları ve buna benzer uygulamalar yeni işe başlayan kişinin güven duygusunu kazanmasını sağlayacaktır. Bir başka ifadeyle, örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde çalışanın örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı oluşturulan güven duygusu, bir sonraki aşama olan takım çalışması esnasında takımın üretken ve verimli sonuçlara ulaşmasını destekleyecektir.

Araştırmadan elde edilen bulgular göstermiştir ki, takım çalışmasının etkinliği üzerinde bilgi paylaşma davranışının ve örgütsel sosyalleşmenin önemli bir etkisi vardır. Ancak, her iki ana hipoteze ilişkin sonuçlar incelendiğinde, takım çalışmasının etkinliği üzerinde açık ve örtük bilgi paylaşma davranışından daha çok örgütsel sosyalleşmenin etkili olduğu analiz sonuçlarında da görülmektedir. Bu bağlamda, örgütler, sosyalleşme süreçlerini yapılandırırken başarılı sonuçlara ulaşabilmek için ihtiyaç duydukları bilgiyi elde edebilmek ve çalışanların sahip olmasını istedikleri bilgiyi aktarabilmek için bilgi paylaşma uygulamalarını söz konusu sosyalleşme sürecinin içeriğine aktarabilmelidir. Böylece takım çalışmasının etkinliğini arttırarak, başarılı ve üretken sonuçlara ulaşmasını sağlamak mümkün olabilecek ve örgütün belirlemiş olduğu stratejik hedeflere ulaşmak kolaylaşacaktır. Nitekim örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşma davranışının takım çalışmasını üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar da bunu destekler niteliktedir.

Bulgulardan hareketle daha sonra yapılacak çalışmalarda örgütsel sosyalleşme ve takım etkinliğinin alt boyutları da analizlere dahil edilerek daha detaylı sonuçlara ulaşılabilecektir. Öte yandan, yapılan analizler örgütler açısından değerlendirildiğinde, hedef ve sonuçlarına başarılı bir şekilde ulaşmak isteyen işletmelerin, bilgi paylaşma davranışını destekleyici çalışmalara ve örgütsel sosyalleşme uygulamalarına daha sık yer vermesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, bilgi eksenli günümüz dünyasında rekabet gücünün ana kaynağı etkileşim ve bilgi olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçmişte üretimin girdileri olan unsurlar sermaye olarak kabul görürken bugün örgütlerin ana sermayesi bilgi ve çalışanlarıdır. Bu bağlamda doğru bilgiye sahip çalışanları bir araya getirerek onların işbirliği ve uyum içerisinde çalışmasını sağlamak örgütün rekabet gücünü arttırıcı en önemli husustur. Örgütler güncel bilgiyi elde etmek ve elde tutabilmek için etkileşim,

iletişim, sinerji ve güven unsurlarını içinde barındıran takım çalışması faaliyetlerini uygulamaya koymalıdır.



KAYNAKÇA

Adair, John. **Etkili Takım Kurmak**, Çev. Halime GÜRBÜZ, Babıali Kültür Yayıncılığı, 3.Baskı, İstanbul, 2013.

Aknar, Ahmet. **Otel İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013.

Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Yaşar Vural. **“Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi”**, Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi, Coşkun Can AKTAN ve İstiklal Yaşar VURAL (Ed.), Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

Allen, David G. “Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover”, **Journal Of Management**, Volume:32, No: 2, 2006, s.237 – 256.

Allen, D.G. ve L.R. Shanock. “Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting and Turnover Among New Employees”, **Journal Of Organizational Behavior**, Sayı:34, 2013,s.350-369.

Altındış, Selma ve Veysel Ağca. “Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:26, 2011, s.45-61

Anameriç, Hakan. **“Kütüphanelerde Yönetim Bilgi Sistemi ve Bir Model Önerisi”**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003.

Ashforth, Blake E. ve Alan M. Saks. “Socialization Tactics: Longitudinal Effects On New Comer Adjustment”, **Academy Of Management Journal**, Cilt:39, Sayı: 1, 1996, s.149 – 178.

Ashforth, Blake E., David M. Sluss ve Spencer H. Harrison. “Socialization in Organizational Contexts”, **International Review Of Industrial and Organizational Psychology**, (Ed. G.P. Hodgkinson and J.K. Ford), Volume:22, John Wiley&Sons Ltd., 2007 s.1-70.

Aslan, Mehmet F. “İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2014.

Araza, Aylin, Gonca Aslan ve Çağrı Bulut. “Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması”, **Journal Of Yaşar University**, Cilt:8, Sayı:32, 2013, s. 5556-5582.

Atak, Metin. “Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri”, **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2011, s.155-176.

Aydıntan, Belgin, Aykut Göksel ve Dursun Bingöl. “Örtülü Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerinde Sosyal Sermaye ve Denetim Merkezi Odaklılığının Rolü: Hekimlikte Bir Alan Araştırması”, **Gazi Üniversitesi İİBF Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, 2010, 1-26.

Ayhan, Kamil. “**Bilgi Yönetim Sistemleri**”, Bilgi ve Bilginin Yönetimi, Sevinç GÜLSEÇEN (Ed.), Papatya Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2013.

Awad, Elias M. Ve Hassan M. Ghaziri. **Knowledge Management**, Pearson Education, New Jersey, 2004.

Baha, H.İbrahim. **Sosyoloji**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2005.

Balcı, Ali. **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003.

Baltaş, Acar. **Değer Katan Ekip Çalışması: Ekip Üyesinin El Kitabı**, Remzi Kitabevi, 8.Baskı, İstanbul, 2018.

Barutçugil, İsmet. **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul, 2002.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2008.

Bell, Bradford S. ve Steve W.J. Kozlowski. “A Typology Of Virtual Teams: Implications For Effective Leadership”, **Group & Organization Management**, Vol:27, No: 1, 2002, s.14 – 49.

Benson, A.J, M.B. Evans ve M.A. Eys. “Organizational Socialization in Team Sport Environments”, **Scandinavian Journal Of Medicine & Science In Sports**, Sayı:26, 2016, s.463-473.

Bhatt, Ganesh D. “Management Strategies For Individual Knowledge and Organizational Knowledge”, **Journal Of Knowledge Management**, Cilt:6, Sayı:1, 2002, s.31-39.

Bollinger, Audrey S. ve Robert D. Smith. “Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset”, **Journal Of Knowledge Management**, Cilt:5, Sayı:1, 2001, s.8-18.

Bozkurt, Veysel. **Değişen Dünyada Sosyoloji: Temeller, Kavramlar, Kurumlar**, Aktüel Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Brown, John Seely. ve Paul Duguid. “Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation”, **Organizational Science**, Cilt:2, Sayı:1, 1991, s.40-57.

Bryant, Scott E. “The Impact Of Peer Mentoring On Organizational Knowledge Creation and Sharing”, **Group & Organization Management**, Cilt: 30, Sayı:3, 2005, 319 – 338.

Can, Abdullah. **SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**, Pegem Akademi, 3.Baskı, İstanbul, 2014.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, 6.Baskı, Ankara, 2002.

Chao, G.T., A.M O’Leary-Kelly, S. Wolf, H.J Klein,. Ve P.D. Gardner, “Organizational Socialization: Its Content and Consequences”, **Journal Of Applied Psychology**, Cilt: 79, Sayı:5, 1994, s.730-743.

Chao, Georgia T. “Unstructured Training and Development: The Role Of Organizational Socialization”, **Improving Training Effectiveness in Work Organizations**, (Ed. S.W.J. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas ve M.S. Teachout), NJ:Erlbaum, 1996.

Chen, Glad ve Ruth Kanfer. “Toward A Systems Theory of Motivated Behavior in Work Teams”, **Research in Organizational Behavior**, Cilt: 27, 2006, s.223-267.

Chen, Jieand ve Derek Eldridge. “Organizational Socialization Tactics and Newcomer Adjustment in The Chinese Context: Perceived Organizational Support as Mediator”, **Organizations in Development Working Papers**, Sayı:1, 2010, s.1 – 43.

Cohen, Susan G. ve Diane E. Bailey. “What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From The Shop Floor to The Executive Suite”, **Journal of Management**, Cilt: 23, Sayı:3, 1997, s.239 – 290.

Çalık, Temel. “İşgörenlerin Örgüte Uyumı”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2003, s.163 – 177.

Çelik, Baran. “**Bilgi Yönetiminin Geleceği**”, Bilgi ve Bilginin Yönetimi, Sevinç Gülseçen (Ed.), Papatya Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2013.

Çolak, Ertuğrul. “Korelasyon Analizi”, 2014, http://eczacilik.anadolu.edu.tr/bolumSayfaları/belgeler/ecz2014%2012_20140527094539.pdf, 05.04.2019.

Çolakoğlu, F. Burcu. “**Liderin Takım Çalışması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2018.

Davenport, Thomas H. ve Laurence Prusak. **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler**, Çev. Günhan Günay, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2001.

Demirbilek, Tunç. “Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:12, Sayı:18, 2009, s.353-373.

Demirel, Yavuz. “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2008, s.199-216.

Demirel, Yavuz ve Zeliha Seçkin. “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Bilgi**, Sayı: 56, 2011, s.99-119.

Dinçşahin, Umut, Kemal Karadayı ve Erkan İ. Ataker. **İdeal Takımların Sırrı: Etkin ve Sürekliliği Olan Takımlar İnşa Etmek**, Yeni Yüksektepe Yayınları, 1.Baskı, Ankara, 2017.

Dobbins, Gregory H. ve Stephen J. Zaccaro, “The Effect of Group Cohesion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction”, **Group & Organization Studies**, Cilt:11, Sayı:3, 1986, s.203-209.

Durna, Ufuk. “Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:60, Sayı:2, 2005, s.71-96.

Durna, Ufuk. ve Yavuz Demirel. “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:30, 2008, s.129-156.

Erdoğan, Ufuk. “İlköğretim Okullarının Bürokratik Yapıları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki: Malatya İli Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, 2012.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, 8.Baskı, İstanbul, 2004.

Eyisoy, Mustafa E. “**Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2018.

Feldman, Daniel C. “A Contingency Theory Of Socialization”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt:21, 1976a, s.433 – 452.

Feldman, Daniel C. “A Practical Program For Employee Socialization”, **Organizational Dynamics**, Autumn, 1976b, s.64 – 80.

Feldman, Daniel C. “The Multiple Socialization of Organization Members”, **Academy of Management Review**, Cilt:6, Sayı:2, 1981, s.309-318.

Fisher, C.D.“Organizational Socialization: An Integrative Review”, **Research in Personnel and Human Resource Management**, Volume: 4, 1986, s.101 – 145.

Ford, Dianne. ve Yolande Chan.“Knowledge Sharing in a Cross-Cultural Setting: A Case Study”, **Knowledge Management Research & Practice**, Sayı:1, 2003, s.11-27.

Ghoshal, Sumantra ve Christopher A. Barlett.“Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management” **Strategic Management Journal**, Volume:15, 1994, s.91-112.

Gökçe, Hakan. “**Etkin Liderlik ve Takım Çalışması**”, (Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011.

Gupta, Anil K. ve VijayGovindarajan. “Knowledge Management’s Social Dimension: Lessons From Nucor Steel”, **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, Volume:42, Issue:1, 2000, s.71-80.

Gültekin, Fikret. “**Regresyon Analizi**”, 2013, <http://w3.balikesir.edu.tr/~bsentuna/wp-content/uploads/2013/03/Regresyon-Analizi.pdf>, 05.04.2019

Gürol, Yonca. **Yeni Dünya Düzeninde İnsanın Örgütte Değişen Rolü**, Beta Basım, 2.Baskı, İstanbul, 2011.

Hall, Hazel. “**Social Exchange for Knowledge Exchange**”, Paper Presented at Managing Knowledge: Conversations and Critiques, University of Leicester Management Centre, 2001, 1-23.

Hardingham, Alison. **Takım Çalışması**, Çev. Aksu Bora ve Onur Cankoçak, İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, 1.Baskı, Ankara, 1997.

Hellriegel, Don, John W.Slocum ve RichardW. Woodman. **Organizational Behavior**, Eight Edition, South – Western College Publishing, New York, 1998.

Hussain, Kasnif. Rupam Konar ve Faizan Ali. “Measuring Service Innovation Performance Through Team Culture and Knowledge Sharing Behavior in Hotel Services: A PLS Approach”, **Procedia-Socialand Behavioral Sciences**, Sayı:224, 2016, s.35-43.

Huysman, Marleen ve Dirk De Wit. “**A Critical Evaluation Of Knowledge Management Practices**”, Sharing Expertise: Mark S. Ackerman, Volkmar Pipek, and VolkerWulf (Ed.), Beyond Knowledge Management The MIT Pres, London, 2003.

Ipe,Minu. “Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework”, **Human Resource Development Rewiew**, Cilt: 2, Sayı:4, 2003, s.337-339.

Iraz, Rıfat. ve Ebru Yıldırım. “İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:8, 2004, s.79-95.

Işık, Metin. “Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler ve Bilgi Paylaşım Sürecinin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi”,17. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi Özel Sayısı**, 2018, s.641-656.

İçli, Gönül. **Sosyolojiye Giriş**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2002.

İlhan, Ahmet ve Erhan İnce. “Takım Çalışması ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin Ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2015, s.127-152.

İnce, Mehmet, Aykut Bedük ve Enver Aydoğan. “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, 2004, s.423 – 446.

İshakoğlu, Gülem. “Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi Ve Sosyalleşmenin Önemi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1998.

İzgören, Ahmet Ş. **Takım Çalışması**, Elma Yayınevi, 1.Baskı, Ankara, 2014.

Jones,Gareth R. “Socialization Tactics, Self- Efficacy and Newcomers’ Adjustments to Organizations”, **Academy Of Management Journal**, Cilt:29, Sayı:2, 1986, s.262 – 279.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem ve Zeynep Cemalcılar. **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 2016.

Kalaycı, Şeref. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2009

Kapu, Hüsnü. “Sosyal Sermaye ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme Gücü”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:44, Sayı:1, 2008, s.259-288.

Kartal, Sadık. “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Sosyalleşme Düzeyi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003.

Keçecioğlu, Tamer. **Takım Oluşturmak**, Alfa Basım Yayın, 2.Baskı, İstanbul, 2005

Keser, Aşkın. **Çalışma Psikolojisi**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2014.

Kılıç, Selim. “**Doğrusal Regresyon Analizi**”, Journal Of Mood Disorders, Cilt:3, Sayı:2, 2013, s.90-92.

Köseoğlu Mehmet Ali, Ömer Gider ve Saffet Ocak. “Bilgi Paylaşım Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2011, s.215-243.

Kula Kartal, Seval ve Ezgi Mor Dirlik. “Geçerlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Güvenirlikte En Çok Tercih Edilen Yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:4, 2016, s.1865 – 1879.

Lai, Jennifer Y.M. ,Long W. Lam ve Simon S.K. Lam. “Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Team Cultural Perspective”, **Journal of Organizational Behavior**, No:34, 2013, s.1039-1056.

Liao, Shu-hsien. Ve Chih-chiang Chen. “The Role of Knowledge Sharing and LMX to Enhance Employee Creativity in Theme Park Work Team”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt:30, Sayı:5, 2018, s.2343-2349.

Louis, M.R. “Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 25, 1980, s.226-251.

Louis M.R. “Career Transitions: Varieties and Commonalities”, **Academy Of Management Review**, Cilt:5, Sayı:3, 1980, s.329-340.

Luecke, Richard. **Bir Ekip Yaratmak**, Çev. Sedat Büyükarslan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2008.

Maddux Robert B. **Takım Kurma**, Alfa Basım Yayın, 2.Baskı, İstanbul, 2004.

Matzler, Kurt., Birgit Renzi, Julia Muller, Stephan Herting ve Todd A. Moordian. “Personality Traits and Knowledge Sharing”, **Journal of Economic Psychology**, Cilt:30, 2008, s.199-220.

Morrison E.W.“Longitudinal Study Ot The Effects Of Information Seeking On Newcomer Socialization”, Journal Of Applied Psychology, Cilt:78, Sayı:2, 1993, s.173-183.

Nelson, Debra L. “Organizational Socialization: A Stress Perspective”, **Journal Of Occupational Behavior**, Volume:8, 1987, s.311 – 324.

Nonaka, Ikujiro.“A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation”, **The Institute Of Management Sciences**, Cilt:5, Sayı:1, 1994, s.14-37.

Nonaka,Ikujiro, Toyomo Ryoko ve Konno Noboru. “SECI, Ba and Leadership: A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation”, **Long Range Planning**, Cilt:33, Sayı:1, 2000, s.5-54.

Odabaş, Hüseyin. “**Bilgi Yönetimi Sistemi**”, Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi, Coşkun C. Aktan ve İstiklal Y. Vural (Ed.), Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

Ok, Kerem. “**Bilgi ve Bilgi Yönetimine Giriş**”, Bilgi ve Bilginin Yönetimi, Sevinç Gülseçen(Ed.), Papatya Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2013.

Öğüt, Adem. **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayıncılık, 5.Baskı, Ankara, 2012.

Öneren, Melahat., Ebru G. Çiftçi ve Ahmet Harman. “ Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:58, 2016 s.127-157.

Özdemir Ali. **Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar**, Beta Basım, 2.Baskı, İstanbul, 2010.

Özdemir, Mahmut N.ve Samir Deliormanlı. “**Türkiye’de Açık İnovasyon Ekosisteminin Oluşmasının Önündeki Engeller ve Çözüm Önerileri**”, TÜSİAD, Yayın No: TÜSİAD-T/2013-06/542, İstanbul, 2013.

Özgener, Şevki. “**Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri**”, 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Kocaeli, 2002.

Özkalp, Enver. **Sosyolojiye Giriş**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2011.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayın, 7.Baskı, Bursa, 2016.

Özler, Derya Ergun ve Emrah Koparan. “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı:8, 2006, s.1-29.

Özmen Timurcanday, Ömür. Pınar Süral Özer ve Ömür Yaşar Saatçioğlu. “Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2005, s.1-14.

Pan, Shan L. ve Harry Scarbrough. “A Social- Technical View of Knowledge-Sharing at Buckman Laboratories”, **Journal of Knowledge Management**, Cilt:2, 1998, s.55-66.

Peltokorpi, Vesa. “Knowledge Sharing in A Cross-Cultural Context: Nordic Expatriates in Japan”, **Knowledge Management Research & Practice**, Cilt:4, 2006, s.138-148.

Powell, Anne John Galvin ve Gabriele Piccoli. “Antecedents to Team Member Commitment From Near and Far”, **Information Technology & People**, Cilt:19, Sayı:4, 2006, s.299-322.

Robbins, Stephen P. ve Timoty A. Judge. **Örgütsel Davranış**, Çev. İnci Erdem, Nobel Yayıncılık, 14.Baskı, Ankara, 2015.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Vergiliel Tüz. **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Basım, Bursa, 2005.

Saks, A.M, K. L. Uggerslev ve N.E. Fassina. “Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-Analytic Review and Test Of A Model”, **Journal Of Vocational Behavior**, Cilt:70, Sayı:3, 2007, s.413-446.

Sanders, Karin ve Hetty Van Emmerik, “Does Modern Organization and Governance Threat Solidarity”, **Journal of Management and Governance**, Cilt:8, Sayı:4, 2004, s.351-372.

Schein, Edgar H. “Organizational Socialization and The Profession of Management”, **Industrial Management Rewiew**, Cilt: 9, 1968, s.1-16.

Sökmen, Alptekin. “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara’daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, 2007, s.170 – 182.

Swart, Juani. ve Nicholas Kinnie, “Sharing Knowledge In Knowledge-Intensive Firms”, **Human Resource Management Journal**, Cilt:13, Sayı:2, s.60-75.

Taormina R.J. “Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model”, **International Journal Of Selection and Assesment**, Cilt:5, Sayı:1, 1997, s.133 – 145.

Tezcan, Mahmut. **Sosyolojiye Giriş**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2010.

Turgut, Ercan ve Memduh Begenirbaş. “İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2014, s.146-160.

Uzun, Hatice ve Ufuk Durna. “İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2008, s.33-40.

Van Maanen, John. “People Precessing: Strategies Of Organizational Socialization”, **Organizational Dynamics**, Cilt: 7, 1978, s.19-36.

Van Maanen, John ve Edgar H.Schein. “Towards A Theory Of Organizational Socialization”, Barry Staw (Ed.), **Researching Organizational Behavior**, Cilt:1, New York: JIP Press, 1979,s.1-89.

Van Woerkom, Marianne. ve Karin Sanders. “The Romance of Learning from Disagreement: The Effect of Cohesiveness and Disagreement on Knowledge Sharing Behavior and Individual Performance Within Teams”, **Journal of Business and Psychology**, Cilt:25, Sayı:1, 2010, s.139-149.

Vogel, Amanda L. vd., “The Team Science Toolkit: Enhancing Research Collaboration Through Online Knowledge Sharing”, **American Journal of Preventive Medicine**, Cilt:45, Sayı:6, 2013, s.787-789.

Yalçınkaya, İbrahim. “**Bilgi Yönetiminin Örgütsel Etkileri**”, Bilgi ve Bilginin Yönetimi, Sevinç Gülseçen (Ed.), Papatya Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2013.

Yanfei, Wang. Ve Zhu Yu. “The Relationships Among Organizational Socialization, Trust, Knowledge Sharing and Creative Behavior”, **International Conference on Management and Service Science Management**, 2009, s.1-5.

Yapar, Anıl. “**Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.

Yeniçeri, Özcan ve Yavuz Demirel. “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:12, Yıl: 9, 2007, s.221-233.

Yıldırım Becerikli, Sema. “Takım Çalışmaları ve Verimlilik İlişkisi: Karar Alma Süreçlerinin Etkinlik Kazanmasında Liderin Rolü”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:3, 2013, s.93-113.

Yıldız, Doğan ve Ece Uzunsakal. “Alan Araştırmalarında Güvenirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama”, **Yıldız Teknik Üniversitesi Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1, 2018, s.14 – 28.

Yılmaz, Nihat (2013); “Sosyalleşme Sürecinin Siyasallaşma Boyutu”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 19, 2013, s.319 – 332.

Zahra, Shaker A., Donald O. Neubaum ve Barbara Larraneta. “Knowledge Sharing and Technological Capabilities: The Moderating Role Of Family Involvement”, **Journal Of Business Research**, Sayı:60, 2007, s.1070-1079.

Zehir, Cemal. ve Mehtap Özşahin. “Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2008, s.266-279.

Zozana, Murat. “İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2011.

