

## ÖRGÜT İÇİ BİLGİ PAYLAŞIMINA YÖNELİK BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ENGELLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Özcan YENİÇERİ\*  
Yavuz DEMİREL\*□

### Özet

*Bu çalışma, Bursa ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren A işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, örgüt içi bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engellere ilişkin çalışanların görüşlerine yer verilmiştir. Çalışanların konuya ilişkin görüşlerinin tespitinde ise anket yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda çalışmada, öncelikle çalışanların ve işletmenin tasviri özellikleri tespit edilmiştir. Çalışmada, bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile bireysel engeller arasındaki ilişki, bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile işletme yönetim biçimi arasındaki ilişki, çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller arasındaki ilişki ve çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre bilgi paylaşımına yönelik bireysel engellerin farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir.*

**Anahtar kelimeler:** Bilgi paylaşımı, yönetim biçimi ve bilgi paylaşımına yönelik bireysel/örgütsel engeller.

### **A STUDY ON ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL IMPEDIMENTS AGAINST KNOWLEDGE SHARING IN ORGANIZATIONS**

#### **Abstract**

*This study was conducted in a textiles company (company A) in the province of Bursa. It focused on the employees' viewpoints regarding the impediments against knowledge sharing. A questionnaire was used for finding out the employees' perceptions in this regard. Firstly, the characteristics of the employees and the company in this context were determined. The findings of the study established the association between organizational impediments and the individual impediments impairing knowledge sharing, the association between the company management style and organizational impediments against knowledge sharing, the association between the socio-demographical characteristics of the employees and individual impediments against knowledge sharing, and whether the individual impediments against knowledge sharing differs or not according to the socio-demographical characteristics of the employees.*

**Keywords:** Knowledge sharing, management style, the individual/organizational impediments against knowledge sharing.

□ Prof. Dr., Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F.

\* Yrd. Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F.

## **Giriş**

Bilgi son zamanlarda bireylerin ve işletmelerin gelişmesinde stratejik unsur olarak görülmeye başlayınca bilgi üzerine araştırmalar ve yayınlar da giderek artmaktadır. Hem akademisyenler hem de iş dünyası, yeni bilginin yaratılması, elde edilmesi ve bu bilginin bütün iş süreçlerinde kullanılması ve paylaşılması için nelerin yapılabileceği konusunda çeşitli arayışlar içine girildiği görülmektedir. Özellikle örgüt içi bilgi paylaşımının geliştirilmesiyle rekabet düzeyinin artırılabileceği düşüncesi giderek daha kabul görmeye başladı. Bu nedenle yöneticiler, örgüt içi bilginin paylaşımına engel teşkil eden faktörleri belirleme ve bu faktörleri en aza indirme çabası içine girdiler.

Bilgi paylaşımı, her işletmede bireyler ve bölümler arasında farklı seviyelerde farklı şekillerle gerçekleşir. Bilginin örgüt içi paylaşımında, işletme politikaları ve stratejilerinin yanı sıra çalışanların tutum ve davranışları belirleyici olmaktadır. Yönetim, bilgi paylaşımına teşkil eden bireysel ve örgütsel engelleri belirleyerek bu engellerin nedenlerini açıkça ortaya koymalıdır. Bilgi paylaşımını yaygınlaştırmak için, hizmet içi eğitimlere ağırlık verilerek çalışanlara bilginin elde edilmesi, kullanılması ve paylaşılması konusunda önemli ipuçları verilmelidir. Bu bağlamda çalışmada, bilgi paylaşımıyla ilgili teorik açıklama verildikten sonra A tekstil işletmesinde çalışanlara uygulanan anket sonuçları ve sonuçlara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

## **2. Bilgi Paylaşımının Tanımı ve Kapsamı**

İşletmelerde bilgi kaynaklarının var olmasından ziyade bilginin paylaşılması daha önemlidir. Bilgi paylaşıldıkça değer kazanır. Fakat paylaşılması da oldukça güçtür (Bryant, 2002:14). Bilginin var olması kuşkusuz işletme içinde bu

bilginin en verimli şekilde paylaşılması anlamını her zaman taşımaz. İşletmelerde bilgi paylaşımında sadece teknolojik faktörler değil aynı zamanda yönetim kararları ve beşeri faktörler de etkileyici olmaktadır (Yeniçeri, İnce, 2005:124). Bilgi paylaşımı, her işletmede farklı seviyelerde farklı şekillerle gerçekleşir. Bilgi, örgüt bireyleri arasında paylaşılacağı gibi işletmeler ve müşteriler arasında da gerçekleşebilir.

Bilgi paylaşımında, temel olarak bilginin belli bir kaynaktan çıkarak belli bir hedefe ulaşması oldukça önemlidir. Bilgi paylaşımı bu yönüyle bilgi transferinden ayrılmaktadır. Çünkü bilgi transferinde bilginin dağıtımını söz konusudur ve hedefine ulaşmış olmadığı test edilmez. Ayrıca bilgi paylaşımında bilgiyi kabul edecek olan tarafın gönüllü olması gerekir. Yani bilgi paylaşımı taraflar arasında bir zorlama olmadan bireylerin kendi aralarında uzlaşmayla bilginin değişimi söz konusudur.

Bilgi, deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeveye sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi, anlamlı bir hale getirilmesi sürecidir (Brakensiek, 2002: 73). Enformasyon ise değerle gelen verilerdir. Bilginin bütününden bir parçadır, fakat tümü değildir. Anlamı olan ve yönetimin kontrolünde kullanılan bir veridir veya müşteri veri tabanıdır (Şamiloğlu, 2002: 11-12). Bilgi paylaşımı hem iletişimle hem de enformasyonun dağılımı ile ilgilidir. Çünkü bilgi karmaşık ve bağlantılı bir özellik arz eder. Bilgi, bir organizasyon içinde uygun şartlar sağlandıkça serbestçe taşınabilir. Bilgi paylaşımı, en az iki taraf arasında bir ilişkiyi ima etmektedir. Bir taraf bilgiye sahipken diğer tarafta bu bilgiyi elde edendir (Ipe, 2003:32). Bilgi paylaşımı iki birey veya daha fazla birey arasında bilinçli olarak gerçekleştirilen bir süreçtir. Bilginin, bir bireyden diğer bireye

transferi ile bir kısmının tekrar kullanılmasıdır. Bilgi paylaşımı deneyim ve tecrübeye dayalı olarak bir sohbet ortamında veya toplantı sırasında karşılıklı etkileşim sonucu ortaya çıkabilir (Marouf, 2005:39).

Bilgi paylaşımı örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan biçimlerde de yapılabilir. Buradaki ayrımda bilgi paylaşımı üzerinde herhangi bir kontrol sürecinin veya denetim sürecinin etkili olmasıdır. Bütün bilgi çeşitleri biçimsel veya biçimsel olmayan şekillerde paylaşılabilir. Biçimsel olmayan bilgi paylaşımı, herhangi iki birey veya çalışan arasında tesadüfen belli şartlara bağlı olmadan herhangi bir sohbet sırasında kendiliğinden gerçekleşen bilgi paylaşım şeklidir. Bu paylaşım, iki birey arasında yüz yüze etkileşim sırasında gerçekleşeceği gibi e-mail ve diğer iletişim biçimleriyle de gerçekleşebilir. Biçimsel olmayan bilgi paylaşımının kontrol edilmesi oldukça güçtür. Çünkü nerede ne zaman nasıl gerçekleşeceği önceden bilinmez. Biçimsel bilgi paylaşımı ise herhangi bir organizasyonda özellikle teknoloji aracılığıyla belli şartlar altında örgütün bütün üyeleri arasında gerçekleştirilen bilgi paylaşımıdır. Biçimsel bilgi paylaşımının denetimi ve amaçlarına ulaşım ulaşmadığını, bilgiyi paylaşan taraf ile bilgiyi kabul eden taraf kolayca tespit edilebilir (King, 2001:44-46). Biçimsel bilgi paylaşımında ödüllendirme, iletişim, örgüt yapısı, teknoloji, güven, örgüt kültürü, tepe yönetimin desteği gibi hususlar etkili olmaktadır (Celep ve Çetin, 2004:106-107; Ipe, 2003:40-41). Bilgi paylaşımında, bilgi paylaşım rollerinin açıkça belirlenmesi, ilişkili bilginin paylaşımı, bilgi paylaşımı için etkileşimin devamlılığı ve derecesi, karşılıklı sorumluluk ve motivasyon gibi hususlar çok önemlidir (Soule, 2003:38). Bireyler birbirleriyle etkili iletişim kurabilmeleri

için aynı dili konuşmak zorundadırlar. Bilginin doğru bir şekilde değişimi ve paylaşımı için bireylerin aynı dili kullanmalarının yanısıra paylaşılan bilgiye benzer anlam vermeleri de önemlidir (Bashorat, 2006:15).

### **3. Bilgi Paylaşımına Yönelik Engeller**

İşletmelerde çalışan ve yöneticiler çeşitli nedenlerden dolayı bilgi paylaşımına karşı zaman zaman olumsuz davranış sergileyebilirler. Gerek örgüt içi bilgi paylaşımında gerekse örgüt dışı bilgi paylaşımında etkili olabilecek unsurları örgütsel engeller ve bireysel engeller olarak iki grupta toplayabiliriz. Örgütsel engeller; Örgüt içi aşırı bürokrasinin varlığı, bilgi paylaşım sisteminin organizasyon yapısıyla uyumlu olmaması, örgüt içi iletişimin zayıf olması, örgüt kültürünün bilgi paylaşımıyla uyumlu olmaması, organizasyonda bilgi paylaşım düşüncesindeki farklılıklar, bilgi paylaşımı ile iş problemleri arasında anlamlı bir bağın kurulamaması, mevcut kaynaklar bilgi paylaşımı için yeterli olmaması, bilgi paylaşım hedeflerinin tam olarak ölçülememesi, bilgi paylaşım vizyon ve misyonun açık olmaması ve bilgi paylaşımıyla örgüt bireylerin zaman zaman kendilerini belirsizlik içinde hissetmeleridir. Kişisel engeller ise değişime karşı direnme, dinleme isteksizliği, bilgi paylaşımının güç kaybolmasına neden olacağı korkusu, bilgi paylaşımında karşılıklı güven yetersizliği, risk alma korkusu, bilgi paylaşımı için bireylerin zaman harcamaması, bilgi paylaşımında taraflardan birinin yeterli bilgiye sahip olmaması, bilgi paylaşımına karşı olumsuz tavır sergileme ve bilgi paylaşımında tarafların ortak bir dili konuşmamlarıdır (Lindsey, 2003:43-44). Bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engelleri özet olarak diğer bir şekilde ise aşağıdaki tablodaki gibi

sınıflandırabiliriz.

**Tablo 1: Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller**

<b>Bireysel Engeller</b>	<b>Örgütsel Engeller</b>
Bilgi paylaşımı için zamanın olmayışı	İşletmenin bilgi paylaşımına yönelik strateji ve politikalarının açık olmaması
Bilgi paylaşımıyla iş güvenliğinin tehlikeye düşeceği endişesi	Bilgi paylaşımını destekleyici liderliğin olmaması
Bilgi paylaşımının değerinin farkına varamama,	Bilgi paylaşımı için biçimsel ve biçimsel olmayan alanların yetersizliği
Biçimsel gücün kullanımı veya hiyerarşinin kullanımı	Bilgi paylaşımını teşvik edici politikaların yetersizliği
Bireysel etki, iletişim ve değerlendirmenin yetersizliği	Bilgi paylaşımını destekleyici örgüt kültürünün olmaması
Deneyim farklılıkları	Bilgi paylaşımı destekleyici altyapının yetersiz olması
Bilgi kaynağı ile bilgi kabul eden arasındaki anlaşmazlık	Örgüt içi bilgi paylaşımında etkili olacak fiziksel çevrenin yetersizliği
Bilgi ifade edememe	Örgüt yapısının hiyerarşik olması
Yaş farklılığı	Bölüm ve kişiler arasında işbirliğin olmaması
Cinsiyet farklılığı	Örgüt içi iletişim zayıflığı
Sosyal bağların olmayışı	Ödüllendirme sisteminin yetersizliği
Eğitim düzeylerinin farklılığı	Nitelikli işgücünün olmayışı
Güven endişesi	Örgüt kültürünün zayıflığı
Kültür farklılıkları	Teknik altyapının yetersizliği

Kaynak: Andreas Riege, (2005), “Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 9(3), pp. 18-35.

#### **4. Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma**

Örgüt içi bilgi paylaşımına yönelik engeller genel olarak üç başlıkta ele alınmaktadır. (Lindsey, 2003) ve (Riege, 2005)’e göre söz konusu bu engeller; bireysel engeller, örgütsel engeller ve teknolojik engellerdir. Başarılı bir bilgi paylaşımında bu engellerin giderilmesine ihtiyaç vardır. Yöneticiler, bilgi paylaşım stratejilerini etkin bir şekilde geliştirebilmeleri için teknolojiden çok insan kaynakları sistemine, davranış biçimine ve desteğine önem vermelidirler. Daha önce yapılan araştırmalarda bu fikri desteklemektedir. Bu araştırmaları incelediğimizde,

Herrgard (2000), organizasyon içi örtülü bilgi paylaşımında, bilgiyi kavrama, dil, zaman, bilginin değeri ve mesafe gibi hususların önemini, Karadal ve Özçınar (2003) örgüt içi bilgi paylaşımı üzerine yaptıkları araştırmada, çalışanların bilgiye bakış açıları, bilgi paylaşımını, bilgi paylaşımında örgüt içi kanalları ve çalışanların bilgi paylaşımını engelleyen hususları ortaya koymuşlardır. Connelly ve Kelloway (2003), çalışanların bilgi paylaşım kültürünü algılamaları, Sharratt ve Usoro (2003), örgüt yapısı ve bilgi paylaşımı, Barreto (2003), bilgi paylaşımında güven, açıklık, ödül yapısı, tepe yönetim desteği, işbirliği ve iletişim gibi hususların önemini, Lin ve Lee (2004), bilgi paylaşım davranışı ve bilgi

paylaşımı üzerine tutumlar, Bock ve Lee (2005), bilgi paylaşımında davranışsal tutumun etkisi ve Erhardt (2006), sosyal ve psikolojik faktörlerin bilgi paylaşımında etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Lin (2006) ise bilgi paylaşımını kolaylaştırmada, kişiler arası güvenin, organizasyonel desteğin ve niyetin etkisini vurgulamıştır.

Bu araştırmalar paralelinde, bu çalışmada; A tekstil işletmesinde, bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller ile işletme yönetim biçimi ve çalışanların sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

#### **A. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı, tekstil sektöründe faaliyet gösteren A işletmesinde örgüt içi bilgi paylaşımında etkili olan bireysel ve örgütsel engelleri ortaya koyarak bu engellerle işletme yönetim biçimi ve çalışanların sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

#### **B. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Bu çalışmanın ana kitlesini Bursa ilinde faaliyet gösteren A tekstil işletmesinin çalışanları oluşturmuştur. Araştırmanın en önemli kısıtı, sadece bir işletmenin çalışanlarının dahil edilmiş olmasıdır. Bu kısıta rağmen, araştırma sonuçlarının diğer tekstil işletmelerindeki

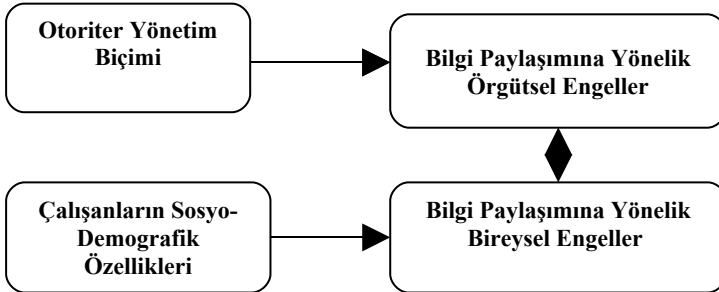
çalışan ve yöneticilere önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **C. Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemi**

Bu çalışma kapsamına,  $\pm$  %5 güvenilirlik düzeyinde A tekstil işletmesinin çalışanlarının tamamı dahil edilmiştir. Üst düzey yöneticiler ise kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür sonucunda elde edilen temel değişkenler ise “Araştırma Değişkenleri ve Modeli” kısmında verilmiştir. Anket formları, tekstil sektöründe faaliyet gösteren A işletmesinin Bursa merkez fabrikasındaki çalışanlarına 11-Nisan 2006 ve 08-05-2006 tarihleri arasında uygulanmıştır.

#### **D. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri**

Araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır. Araştırma modelinde, A tekstil işletmesinin çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ve işletmenin yönetim biçimiyle bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engellere ilişkin değişkenler yer almaktadır. Bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engellerin ölçümünde kullanılan ölçekteki değişkenler Lindsey (2003)’den alınmıştır.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

**E. Araştırmanın Hipotezleri ve Hipotezlerin Test Edilmesinde Yapılan Analizler**

Araştırmanın modeli ve amacına bağlı olarak  $\alpha = 0.05$

anamlılık düzeyine göre geliştirilen hipotezler ile hipotezlerin test edilmesinde kullanılan istatistiksel analizler Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:Araştırma Hiptezleri ve Hipotezlerde Kullanılan İstatistiksel Analizler**

Kurulan Hipotezler	İstatistiksel Analizler
1.H <sub>1</sub> : Otoriter biçimi ile bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller arasında ilişki vardır.	Kendall’s Korelasyon Analizi
2.H <sub>1</sub> : Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile bireysel engeller arasında ilişki vardır.	Kendall’s Korelasyon Analizi
3.H <sub>1</sub> : Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller arasında ilişki vardır.	Kendall’s Korelasyon Analizi
4.H <sub>1</sub> : Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	T-testi ve Anova Analizi

**F. Araştırmanın Bulguları**

Araştırma bulgularını bir bütün olarak daha iyi açıklayabilmek için SPSS 13.00 programı kullanılarak öncelikle işletmenin yönetim biçimi ve çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Daha sonra bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engellere ilişkin ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizi

yapılarak çalışmanın hipotezleri ilgili analizler yapılmıştır.

**İşletmenin Yönetim Biçimi ve Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri**

Araştırma kapsamına dahil edilen işletmenin yönetim biçimi ve çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar Tablo 3 ve Tablo 4’te yer almaktadır.

**Tablo 3: İşletmenin Yönetim Biçimi**

Yönetim Biçimi	Frekans	Yüzde
Yol Gösterici-Yönlendirici Yönetim	12	14,64
Katılımcı Yönetim	5	6,1
Otoriter Yönetim	47	57,31
Müşteri-Çalışan Odaklı Yönetim	16	19,52
Diğer	2	2,43
<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3’te görüleceği üzere, araştırma kapsamında yer alan çalışanların %14,64’ü yönetim biçiminin yol gösterici-

yönlendirici yönetim, %6,1’i katılımcı yönetim, %57,31’i otoriter yönetim, %19,52’i müşteri ve çalışan odaklı yönetim ve

%2,43'ü diğer yönetim biçimi olduğunu belirtmişlerdir. Bu verilere göre araştırma kapsamına dahil edilen işletmenin yönetim anlayışının ağırlıklı otoriter bir yönetim anlayışa sahip olduğunu

görmekteyiz. Tablo 4'te ise araştırma kapsamına dahil edilen işletme çalışanlarının sosyo-demografik özellikleriyle ilgili tasviri bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 4: Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri**

Demografik özellikler	Frekans	Yüzde	Demografik özellikler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet			<b>Bu işyerinde çalışma süresi</b>		
Bayan	46	56,1	1 yıldan az	15	18,3
Erkek	36	43,9	1-3 yıl	29	35,4
Toplam	82	100,0	4-7 yıl	31	37,8
Eğt.Düz.			8-10 yıl	6	7,3
İlkokul	12	14,6	10 yıldan fazla	1	1,2
Ortaokul	24	29,3	<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>
Lise	39	47,6	<b>Görevi</b>		
Yüksek Okul	5	6,1	Bant şefi	2	2,4
Fakülte	2	2,4	Modelhane sorumlusu	6	7,3
Toplam	82	100,0	Makineci	36	43,9
Yaş düzeyi			Palet	3	3,7
18-25	26	31,7	Departman sorumlusu	1	1,2
26-30	38	46,3	Modelist	3	3,7
31-35	11	13,4	Aksesuar	1	1,2
36-40	5	6,1	Kalite kontrol	9	11,0
46 ve yukarısı	2	2,4	Ütücü	5	6,1
Toplam	82	100,0	Kesimci	5	6,1
Sek. Ç. Sür.			Planlama	3	3,7
1 yıldan az	4	4,9	Bölüm sorumlusu	3	3,6
1-3 yıl	20	24,4	İnsan kaynakları	2	2,4
4-7 yıl	36	43,9	İmalat sorumlusu	3	3,7
8-10 yıl	13	15,9	<b>Toplam</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>
10 yıldan fazla	9	11,0			
Toplam	82	100,0			

Tabloyu incelediğimizde araştırma kapsamına dahil edilen A tekstil işletmesi çalışanlarıyla ilgili sosyo-demografik özellikler yer almaktadır. Buna göre, çalışanların cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, yaş düzeyleri, görevleriyle ilgili dağılımlar görülmektedir. Çalışanların çoğunluğu lise mezunu, görev olarak makineci ve

aynı işyerinde/aynı sektörde çalışma süresi bakımından ise 4-7 yıl olarak görülmektedir. Ortalama yaş ise genel olarak 26-30 yaş grubudur.

#### **Güvenirlilik Analizi**

Bu çalışmada, güvenirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Alfa katsayısının bulunacağı

aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu  $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirliktedir,  $0.80 \leq \alpha < 0.100$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Akgül, Çevik, 2003:428-435) Güvenirlilik analizi, 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4) Katılıyorum ve 5) Kesinlikle katılıyorum likert

ölçeği esas alınarak yapılmış ve Bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engellere yönelik ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı ,772 olarak tespit edilmiştir. Böylece ölçeğin alfa katsayısı, bir ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli bir düzeyde olduğu söylenilebilir.

#### **Faktör Analizi**

Bilgi paylaşımına yönelik engellere ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5: Bilgi Paylaşımına Yönelik Engellere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yükü	Özdeğer	Açık Var. %	Top.Açık Var. %	K-M-O	Cr. Alfa
<b>Faktör 1. Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgütsel Engeller</b>		2,90	29,09	29,09	,666	,698
Örgüt (işletme) içi aşırı bürokrasi vardır	,328					
Bilgi paylaşım sistemi organizasyon yapısıyla uyumlu değildir	,539					
Örgüt içi (işletme içi) iletişim zayıftır.	,538					
Örgüt kültürü (işletme kültürü) bilgi paylaşımıyla uyumlu değildir	,192					
Organizasyonun (işletmenin) farklı departman veya bölümlerinde bilgi paylaşım düşüncesinde farklılıklar vardır	,454					
Bilgi paylaşımı ile iş problemleri arasında anlamlı bir bağ yoktur	,406					
Mevcut kaynaklar bilgi paylaşımı için yeterli değildir	,714					
Bilgi paylaşım hedefleri tam olarak ölçülememektedir	,641					
Bilgi paylaşımı konusunda vizyon ve misyonumuz açık değildir	,559					
Bilgi paylaşımında çalışanlar zaman zaman kendilerini belirsizlik içinde hissetmektedirler	,766					
<b>Approx. Chi-Square = 387,45 p&lt;0.001</b>						
<b>Faktör 2. Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Engeller</b>		3,326	33,26	72,35	,725	,758
Değişime karşı direnmekteyim	,428					
Genel olarak karşı tarafı dinleme isteksizliğim vardır	,563					
Bilgi paylaşımının güç kaybolmasına neden olacağını düşünmekteyim	,608					
Bilgi paylaşımında karşılıklı güven yetersizliği hissine kapılmaktayım	,522					
Bilgi paylaşımında risk alma korkusu taşımaktayım	,583					
Bilgi paylaşımı için zaman harcamak	,685					



istememekteyim	
Bilgi paylaşımında karşı tarafın yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünmemekteyim	,503
Bilgi paylaşımına karşı olumsuz tavır sergilememekteyim	,690
Bilgi paylaşımında karşı tarafla ortak bir dil konuşmamaktayım	,670
Bilgi paylaşımında taraflar bilgiyi doğru içerikle şekillendirmemektedirler	,445

**Approx. Chi-Square = 190,04, p<0.001**

Ölçeklere ilişkin, özdeğer (eigenvalue), açıklanan varyans, güvenilirlik analizi (Croanbach Alpha), örneklem yeterlilik test (KMO) sonuçları ve Barlet testi sonuçları yer almaktadır. Örneklem yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kullanılmıştır. Faktör analizinin geçerliliğini gösteren değerlerden biridir. K-M-O bir oran olup, %60'ın üstünde olması arzulanır (Nakip, 2003:409; Tabachnick ve Fidell, 2001:589). Barlet Testi (Barlett Test of Sphericity), korelasyon matrisinin, bütün diyagonal terimlerin 1 veya diyagonal olmayan terimlerin 0 olduğu birim matris olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Özdeğer

(Eigenvalue) değeri ise her bir faktör tarafından açıklanan varyansların toplamından oluşmaktadır. Faktör yükleri ise bir faktördeki değişkenlerin faktörle ilişkilerinin değerini gösterir. Faktör yük değeri yüksek olursa o yapıyı ve kavramı açıklama düzeyi de o kadar yükselir (Büyüköztürk, 2002:118). Sonuç olarak, bu çalışmada bilgi paylaşımına yönelik engellere ilişkin ölçeklere ait istatistikî değerlerin faktör analizine uygun bir özellikte olduğunu söyleyebiliriz.

#### **Korelasyon Analizi**

Araştırmanın amacına ve modeline bağlı olarak ilişki temeline göre kurulan hipotezlerin test sonuçları Tablo 6 ve Tablo 7'de verilmiştir

**Tablo 6: Otoriter Yönetim Biçimi İle Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgütsel Engeller Arasındaki İlişki**

	Ortalama	Std. Sp.		1	2
1) Otoriter Yönetim biçimi	2,890	,968	r	1,000	
			p	.	
2) Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller	2,961	,657	r	,178(*)	1,000
			p	,041	.

\*p< 0.05

Tabloda araştırmanın 1. hipotezinin test edilmesine yönelik analiz sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarını incelediğimizde otoriter yönetim biçimi ile bilgi paylaşımına yönelik örgütsel

engeller arasındaki ilişkinin yönü görülmektedir. Otoriter yönetim biçimi ile bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İşletmenin yönetim anlayışı otoriter olması bilgi

paylaşımına yönelik engelleri de artıracaktır.

**Tablo 7:Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri İle Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Engeller Arasındaki İlişki**

Örgütsel engeller ve çalışanların sosyo-demografik özellikleri		Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller
1) Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller	r	,193
	p	,014
2) Eğitim durumu	r	-,055(*)
	p	,534
3) Yaş	r	,042(*)
	p	,631
4) Bu sektörde çalışma süresi	r	-,148(*)
	p	,089
5) Bu işyerinde çalışma süresi	r	,080(*)
	p	,362
6) Görev	r	,011(*)
	p	,899

\*p< 0.05

Tablo 7’de bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ve çalışanların sosyo-domografik özellikleri ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların eğitim durumu ve tekstil sektöründe çalışma süreleri ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller arasında negatif bir ilişki varken; çalışanların görevi, yaşı ve bu işyerinde çalışma süreleri ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi ve sektörde çalışma

süresi arttıkça bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller azalmaktadır.

#### **T-Testi ve Anova Analizi**

Araştırmada, iki grup arasındaki karşılaştırma t-testine göre yapılmıştır ve ikiden fazla grubu karşılaştırmada ise anova analizinden faydalanılmıştır. Anova testinin ön koşullarından birisi her bir grubun normal dağılım sergileyen bir ana kitleden rastgele seçilmiş örnekler olmasıdır. Ayrıca her bir grubun eşit varyansa sahip olması da ön koşuldur. Bu bağlamda anova testi sadece karşılaştırma yapılan gruplar arasında herhangi bir farklılığın olup olmadığı anlaşılır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:186). T-testi ve anova analizine ilişkin sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8: Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Bilgi**  
*Sayı 12 Yıl 9 Haziran 2007*

**Paylaşımına Yönelik Bireysel Engellerin Farklılığı**

<i>Çalışanların Sosyo-demografik zellikleri</i>	<i>Levene İstatistiği</i>	<i>Sig.</i>	<i>t-değeri</i>	<i>F değeri</i>	<i>p</i>
<b>Cinsiyet</b>	-	-	-1,32	-	,191
<b>Eğitim düzeyi</b>	,239	,915		1,326	,268
<b>Yaş</b>	1,407	,240		1,234	,304
<b>Bu sektörde çalışma süresi</b>	,875	,483		1,933	,114
<b>Bu işyerinde çalışma süresi</b>	,337	,799		,930	,452

*Ortalama farkı  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.*

Tablo 8 incelendiğinde öncelikle varyansların homojenliği ile ilgili test sonuçları görülmektedir. Çalışanların eğitim düzeyleri, yaşları, bu sektörde çalışma süreleri ve bu işyerinde çalışma sürelerine ilişkin Levene istatistikleriyle ilgili sig. değerleri .05 anlamlılık düzeyinden büyük bir değere sahip olduklarından grupların varyansları arasında anlamlı bir farkın olmadığı yani grupların varyanslarının eşit olduğu sonucuna varılır. Tabloda anova testi analiz sonuçları da yer almaktadır. Tabloda gruplara ait f değerlerine ilişkin sig. değerleri incelendiğinde sig. değerleri 0,05 değerinden daha büyük olduğundan karşılaştırılan gruplar arasında bilgi paylaşımına yönelik bireysel engellere yönelik anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Gruplar arasında anlamlı bir farkın olmamasından dolayı gruplar arasında çoklu karşılaştırmayı içeren Scheffe testi yapılmamıştır. Tabloda ayrıca t testine ilişkin sonuçta yer almaktadır.

Çalışanların cinsiyetlerine göre bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller arasında bir farklılık gözlenmemiştir. Sonuç olarak araştırmanın 4. hipotezi olan " $H_1$ ;

*Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir."* ise red edilmiştir.

**5. Sonuç ve Öneriler**

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen dört adet temel araştırma hipotezinin test edilmesine geçmeden önce, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Böylelikle araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin alfa katsayılarının bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için alt sınır olan 0.60 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçeklerin ilgili kavram ya da kavramsal yapının tümünü ölçme yeteneğini gösterdiği görülmüştür.

Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engellerle çalışanların sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişki Kendall Korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların eğitim düzeyleri ve tekstil sektöründe çalışma süreleri ile bilgi paylaşımına yönelik engeller arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilirken, çalışanların yaş düzeyleri ve aynı işletme çalışma süreleri arasında

ise aynı yönde (pozitif yönlü) bir ilişki tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile otoriter yönetim biçimi arasındaki ilişki incelenmiş olup aralarında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bilgi paylaşımına yönelik engeller işletmenin yönetim biçimine bağlı olarak değiştiğini söyleyebiliriz. Özellikle çalışanların yaklaşık %58'i yönetim biçiminin otoriter bir yönetim olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla da böyle bir sonucun çıkması doğaldır. Çalışmada bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller ile örgütsel engeller arasındaki incelenmiş ve aralarında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller arttıkça bireysel engeller de artmaktadır. Çalışmada son olarak çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre bilgi paylaşımına yönelik bireysel engellerin farklılık gösterip

göstermediği incelenmiştir. Sonuçta bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Araştırma kapsamına sadece bir işletmenin çalışanlarının dahil edilmiş olması araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle sonuçları genelleştirerek yorumlamak yanlış anlamalara yol açabilir. Ancak farklı sosyo-demografik özelliklere sahip çalışanların araştırma kapsamında yer alması oldukça önemlidir. Bu çalışmada cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, görev bakımından örneğe dahil edilen çalışanlar tekstil sektörünün genel özellikleriyle uyumlu olmasına özen gösterildiği için elde edilen sonuçlar diğer işletmelere yol gösterici nitelik taşıyabilir ve ileride yapılacak araştırmalara önemli ipuçları verebilir.

### **Kaynaklar**

- Akgül, A. ve Çevik, O., (2003), **İstatistiksel Analiz Teknikleri** “SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları”, Ankara: Emek Ofset.
- Bock, G.W. and Lee, J. N., (2005), “Behavioral Intention Formation In Knowledge Sharing: Examining The Roles Of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, And Organizational Climate”, **MIS Quarterly**, Vol. 29(1), pp. 87-111.
- Brakensiek, F.C., (2002), “Knowledge Management for EHS Professionals”, **Occupational Health-Safety**, January, pp. 72-74.
- Büyüköztürk Ş., (2002), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Celep, C. ve Çetin, B., (2003), **Bilgi Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Charmaine, B., (2003), **The Motivators And Effects Og Formalized Knowledge Sharing Between Employees Trough Knowledge Management Initiatives: A Multi-Case Study Approach**, University Of Syracuse, A Doctor Thesis.
- Connelly, C.E. and Kelloway, E. K., (2003), “Predictors of Employee’

- Perceptions of Knowledge Sharing Cultures”, **Leadership-Organization Development Journal**, 24/5, pp. 291-301.
- Edward, B.S, (2002), **A Field Study On The Impact Of Peer Mentoring On Organizational Knowledge Creation And Sharing**, University Of Oregon, A Doctor Thesis.
- Erhardt, N.L. (2006), “Enablers and Barriers for Individuals’ Willingness and Ability to Share Knowledge:An Exploratory Study” <https://business.queensu.ca>, (Erişim: 05.07.2006).
- Herrgard-Tua, H., (2000), “Difficulties In Diffusion Of Tacit Knowledge In Organizations”, **Journal Of Intellectual Capital**, MCB University Press, 1469-1930, Vol. 1(4), pp. 357-365.
- Ibragimova, B., (2006), **Propensity For Knowledge Sharing: An Organizational Justice Perspective**, University Of North Texas, A Doctor Thesis.
- Ipe, M., (2003), **The Praxis of Knowledge Sharing in Organizations: A Case Study**, The University of Minnesota, Doctor Thesis.
- Karadal, H. ve Özçınar, M. F., (2003), “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması, **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli Üniversitesi, İzmit
- King, J.M., (2001), **Employee Participation in Organizationally-Maintained Knowledge Sharing Activtes**, A Master Thesis, University of Toronto.
- Laila, M., (2005), **The Role Of Business And Social Ties In Organizational Knowledge Sharing: A Case Study Of A Financial Institution**, University of Pittsburgh, A Doctor Thesis.
- Lin, H.F. and Lee, G.G., (2004), “Perceptions Of Senior Managers Toward Knowledge-Sharing Behavior”, **Management Decision**, Emerald Publishing Limited 0025-1747, Vol. 42(1), pp. 108-125.
- Lin, H.F., (2006), “Impact Of Organizational Support On Organizational Intention To Facilitate Knowledge Sharing”, **Knowledge Management Reasrch& Practice** (2006) 4, pp. 26-35.
- Lindsey, K. L., (2003), **Unmasking Barriers to Knowledge Sharing Using a Communication Framework**, The University of Memphis a Dissertation of Doctor.
- Nakip M., (2003), **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Riege, A., (2005), “Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider”, **Journal Of Knowledge Management**, Vol. 9(3), pp. 18-35.
- Soule, D. L., (2003), **Brindging Knowledge Gaps: Knowledge Sharing and Learning Practices in Virtual Development Teams**, Harvard University The Departman of Technology and Operations Management, A Doctor Thesis.

- Şamiloğlu, F., (2002), **Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S., (2001), **Using Multivariate Statistics**, A Pearson Education Company, Needham Heights.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., (2004), **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yeniçeri, Ö. ve İnce, M., (2005), **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, İstanbul: IQ Kültür-Sanat Yayıncılık.