

İŞLETME KOŞULLARININ ÖRGÜT İÇİ BİLGİ PAYLAŞIM İKLİMİNE ETKİSİ

Özcan YENİÇERİ¹, Yavuz DEMİREL²

¹Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme, Profesör Dr.

²Niğde Üniversitesi, Aksaray İ.İ.B.F., İşletme, Dr.

THE IMPACT OF COMPANY CONDITIONS OVER KNOWLEDGE SHARING CLIMATE OF ORGANIZATIONS

Abstract: This study was carried out in the central branches of the banks A and B which are among the greatest banks in Turkey and these branches provide personal and commercial services. During the study, the effects of the operational conditions (management style, physical conditions, human conditions, working conditions) on the climate of knowledge sharing within the organization and the relations of the operational conditions with each other were searched. According to the analysis of the research results, it has been determined that the operational conditions are related to each other within themselves and to knowledge sharing climate and that the operational conditions affect the knowledge sharing in the organization directly. In the study, whether the level of intra-organizational knowledge sharing differs according to the styles of management has also been inquired. It has been found out that the climate of knowledge sharing in organizations with customer-oriented and employee-oriented management styles is particularly different from the organizations with other styles (such as authoritarian, participatory, guiding, and directing).

Keywords: Management, Knowledge, Knowledge Sharing, Organizational Conditions.

İŞLETME KOŞULLARININ ÖRGÜT İÇİ BİLGİ PAYLAŞIM İKLİMİNE ETKİSİ

Özet: Bu çalışma, Türkiye'nin en büyük bankaları arasına giren A ve B bankalarının bireysel ve ticari hizmet veren merkez şubelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma konusu, bankacılık sektöründe işletme içi koşulların (yönetim biçimi, fiziki koşullar, beşeri koşullar, çalışma koşullarının) örgüt içi bilgi paylaşım iklimi üzerine olan etkileri ile işletme içi koşulların birbirleriyle olan ilişkileri araştırılmıştır. Araştırma analiz sonuçlarına göre, işletme içi koşulların kendi aralarında ve örgüt içi bilgi paylaşım iklimiyle ilişkili olduğu ve işletme içi koşulların örgüt içi bilgi paylaşımını doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca, yönetim biçimlerine göre örgüt içi bilgi paylaşımının farklılık gösterip göstermediği de ortaya konulmuştur. Özellikle Müşteri ve çalışan odaklı yönetim biçiminde, örgüt içi bilgi paylaşımı, diğer yönetim biçimlerine (otoriter, katılımcı, yol gösterici ve yönlendirici yönetim) göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Bilgi, Bilgi Paylaşımı, İşletme İçi Koşullar.

I. GİRİŞ

Günümüzde bilgi paylaşımı, hemen hemen her alanda çeşitli şekillerde yaygın bir biçimde yapılmaktadır. Özellikle bilişim teknolojileri aracılığıyla bilgi, zaman ve mesafe farkı gözetmeksizin bir taraftan diğer bir tarafa rahatlıkla aktarılabilen ve paylaşılabilir. Bilginin bu şekilde yaygın bir biçimde kullanıldığı alanlardan birisi de bankalardır. Ancak bilginin bankadan bankaya aktarılması ve paylaşılabilmesi için öncelikle banka içinde bilgi paylaşım ikliminin oluşturulması gerekir. Böylece işletme içi bilginin geçerliliği ve güvenilirliğini sağlanarak hem örgüt içi hem de örgüt dışı paylaşımı da kolaylaşır. Bilgi paylaşımının yaygın olmasının yanı sıra bilginin güvenilirliği de sürekli tartışılmaktadır. Bu nedenle, işletmeler ve bireyler bugün, bilginin kaynağına ve güvenilirliğine yönelik araştırmalarını daha da sıklaştırdılar.

Kurum veya kuruluşlarda, bireyler arasında bilgi paylaşımının gerçekleşmesinde işletme içi koşullar

oldukça önemlidir. Bu nedenle uygun bir bilgi paylaşım ikliminin oluşturulabilmesi için işletme içi koşulların (fiziki, beşeri, çalışma ve yönetim biçimi gibi) sürekli iyileştirilmesi gerekir. Özellikle bu iyileştirme çabaları çalışan ve yöneticilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda olmasına özen gösterilmelidir. Çalışan ve yöneticilerin bilgi paylaşımını destekleyecek koşulların oluşturulması ve sürekli iyileştirilmesi örgüt içi bilgi paylaşım ikliminin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada işletme içi koşulların örgüt içi bilgi paylaşımına olan etkisini belirlemek için bankacılık sektöründe bir araştırma yapılmıştır. Bankacılık sektöründe işletme içi koşullar yönetim biçimi, fiziki koşullar, beşeri koşullar ve çalışma koşulları adı altında toplanmıştır. Bankanın fiziki yapısı (yeri, banka içi tasarım, ısı, ışık, ses, güvenlik, teknolojik alt yapısı vb), banka içi beşeri koşulların (saygı, güven, motivasyon, alınan kararlara katılım, ekip çalışması, bireyler arası ilişkilerin) ve çalışma koşullarının (iş güvenliği, ücret düzeyi, iş yükü, kurum içi sosyal ilişkiler, hizmet içi

eğitim vb.) örgüt içi bilgi paylaşım iklimi üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir.

II. BİLGİ KAVRAMI

Bilgi, deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeve sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi, anlamlı bir hale getirilmesi sürecidir [1]. “Bilgi” terimini kullanmakla genellikle üç şeyi ifade ediyoruz. Birincisi, bu terimle “bilme durumu”nu ifade ediyoruz. “Bilme durumu” derken de gerçekler, yöntemler, prensipler, teknikler vs. hakkında bilgi sahibi olmak ya da bunların farkında olmak, bunları tanımak demek istiyoruz. Bu genel kullanım çoğunlukla “Bir şey hakkında bilgisi olmakla” ifade edilen durumla eşanlamlıdır. İkincisi, “bilgi” terimini Peter Senge’in “harekete geçme kapasitesi” diye adlandırdığını ifade etmek için kullanıyoruz, yani gerçekleri, yöntemleri, prensipleri ve teknikleri bazı şeyleri gerçekleştirirken kullanmaya yetecek kadar anlamak ya da kavramak. Bu da “nasıl olduğunu bilmek” ile eş anlamlıdır. Üçüncüsü ise “bilgi” terimi ile bir araya getirilmiş, toplanmış gerçekleri, yöntemleri, prensipleri, teknikleri vs. ifade ediyoruz. “Bilgiyi bu şekilde kullandığımızda, kitaplar, makaleler, formüller, prosedür kitapçıkları vs. halinde toplanmış bilgiyi ifade ediyoruz [2].

Bilgi karmaşık bir sistem olarak görülebilir. Organize edilmiş bir sistemdir, kendine ait bir çevresi vardır. Kültür, liderlik, davranışlar ve teknoloji desteği gibi çevresel faktörlerden etkilenir. [3] Sonuç olarak, bilgi, deneyimler, değerler, kavrayışlar ve bağlamla ilişkili enformasyondur. Enformasyon yorumlandığında veya içerik kazandırıldığında ya da bir anlam katıldığında ise bilgiye dönüşmektedir [4,5].

III. İŞLETME İÇİ KOŞULLAR VE ÖRGÜT İÇİ BİLGİ PAYLAŞIM İKLİMİ

Bilgi paylaşımı, her işletmede farklı seviyelerde farklı şekillerde paylaşılır. Bilgi örgüt bireyleri arasında paylaşılacağı gibi işletmeler ve müşteriler arasında da paylaşılabilir. Bilgi paylaşımında, temel olarak bilginin belli bir kaynaktan çıkması ve bu bilginin hedefine ulaşması oldukça önemlidir. Bilgi paylaşımı bu yönüyle bilgi transferinden ayrılmaktadır. Çünkü bilgi transferinde bilginin dağıtımı söz konusudur ve hedefine ulaşım ulaşmadığı test edilmez. Ayrıca bilgi paylaşımında bilgiyi kabul edecek olan tarafın gönüllü olması gerekir.

Enformasyon ile bilgi paylaşımı arasında da bir ayrım yapabiliriz. 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 [6].

Bilgi paylaşımı örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan biçimlerde de paylaşılabilir. Buradaki ayrım da 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 araçlarıyla da 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 paylaşımında yönetim stratejileri etkili olmaktadır. Yönetim stratejileri, hangi iş için hangi tür bilginin kimler arasında paylaşılacağını açıkça ortaya koymaktadır. Biçimsel bilgi paylaşımının denetimi ve amaçlarına ulaşım ulaşmadığı ilgililer tarafından rahatlıkla tespit edilebilir [7].

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 faktörlerde etkileyici olmaktadır [8]. 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 [9]. İşletmeler bilgi paylaşımını teşvik etmek için öncelikle organizasyon düzeyinde bilgi paylaşım davranışlarının gözlenmesi ve ölçülmesinde karşılaşılabilecek güçlükleri belirlemelidir. Daha sonra ise bu güçlükler dikkate alınarak bir ödüllendirme programı geliştirilir [10].

Örgüt içi bilginin, organizasyonun bütün kademelerinde yaygın bir şekilde kullanılması ve paylaşılmasında organizasyon yapısı çok önemlidir. Örgütlenme biçimi dikey olan işletmelerde bilginin kullanımını ve paylaşımı oldukça zordur. Tepe yönetim özellikle yeni bilginin organizasyon içinde kullanılmasında ve paylaşılması sırasında çalışanlara yol göstermelidir [11]. Bir işletmede çalışanlar arasında bilgi paylaşımını artırmak veya yaygınlaştırmak için çalışanların birbirlerine kolay bir şekilde ulaşabilmelerine katkı sağlayarak uygun teknik bir altyapının oluşturulması gerekir. Bilgi paylaşımında yoğun bir şekilde kullanılan teknoloji sistemi bilişim teknolojileridir. Bilişim teknolojileri, aynı kuruluşun farklı bölgelerinde çalışan ve aralarında coğrafi mesafeleri çok uzak olan çalışanlar arasında bilgi paylaşımında önemli rol oynamaktadır.

Özellikle yüz yüze ilişkilerin ve iletişimin mümkün olmadığı zaman gerekli bilginin bir kaynaktan diğer bir kaynağa aktarılmasında bilişim teknolojilerinden yüksek düzeyde faydalanılır.

Uygun bir bilgi paylaşım ortamı oluşturmak, çalışanların ve yöneticilerin bilgi, tecrübe ve düşünme kapasitelerini artırmalarına önemli katkı sağlar. Bilgi paylaşım ortamının oluşturulmasında iki önemli faktör söz konusudur. Bunlardan birincisi, karşılıklı işbirliği ortamının sağlanması, ikincisi ise karşılıklı güven ortamının oluşturulmasıdır [12]. Örgüt içinde çalışan ve yöneticiler arasında bilgi paylaşımını geliştirmede belli bir güvenin sağlanması veya inşası için, bilginin mahremiyetine, tutarlı olmasına, zengin bir iletişim biçiminin olması, kişisel bağların güçlü olması, güven düzeyinin yüksek olması gibi hususları göz önünde bulundurmakta fayda vardır [13].

Örgüt kültürü ve iklimi, bilgi paylaşımında sosyal bir etkileşim için belli bir çevrenin oluşmasını sağlar. Sosyal etkileşimde kültürün ve iklimin etkisi üç boyutta değerlendirilebilir. Dikey etkileşim, yatay etkileşim ve bilgi paylaşım ve kullanımını destekleyen özel tutumlardır. Dikey etkileşimler, etkili bir bilgi paylaşım çevresi oluşturmada yöneticileri örgütün diğer üyelerine ulaşılabilir kılan normlar ve uygulamalardır. Kültür aynı zamanda aynı seviyeler içindeki etkileşimin düzeyini, işbirliğini, bilgi ve uzmanlık yönünü etkileyerek yatay seviye etkileşimini düzenler. Bilgi paylaşım ve kullanımını geliştirmek için sosyal etkileşim çevresini şekillendiren özel tutumlar örgüt içinde paylaşma ve öğretmeyi sağlar. Bilgi paylaşımında bireyler arasında diyalogun kurulması ve geliştirilmesi, bilgi paylaşımında en sık kullanılan sosyal bir etkileşimdir. Bireyler arasındaki bu işbirliği özellikle örtülü bilginin paylaşımında belirleyici bir rol oynamaktadır. Kültür, yeni bilginin oluşturulmasını ve benimsenmesini şekillendirir. Örgüt kültürü ve alt kültürler arasındaki ilişkiler, dış çevre hakkındaki yeni bilginin oluşturulması, biçimleştirilmesi ve organizasyon içi dağılım şeklini önemli ölçüde etkiler [6]. Diğer bir bakış açısıyla bilgi paylaşım kültürü ve ikliminin oluşumunda, çalışma planı, çalışanlar arasındaki iletişim düzeyi, çalışanların eğitim düzeyleri, motivasyonları, saygı, güven, korku, ödül, teknoloji gibi işletme içi koşulların etkili olduğu bilinen bir gerçektir. Örneğin eğitim düzeyi aynı olan iki birey arasında herhangi bir konu hakkında bilgi paylaşımı daha kolay gerçekleşirken farklı eğitim düzeylerine sahip çalışanlar arasında ise daha zor gerçekleşmektedir. Çünkü bilgi paylaşımında bilgiye doğru anlam kazandırmada bilginin her iki taraf arasında da anlaşılması gerekir. Yine çalışanlar arasında sosyal bağların oluşumunda ve geliştirilmesinde teknolojiden önemli ölçüde yararlanır. Özellikle bilişim teknolojilerinin yaygın kullanımı, çalışanlar arasındaki birebir iletişimi artıracığından bilgi paylaşımına olumlu katkı sağlar. Diğer yönden korkuya dayalı, saygı ve güven

ortamı yetersiz olan örgütlerde ise çalışanlar bilgilerini paylaşmazlar ve bilgiyi bir güç olarak görürler. Bilgiyi gelecekleri için vazgeçilmez bir değer olarak korurlar.

Bilgi paylaşım kültürüyle ve iklimiyle açık bir şekilde ilişkili görünen üç örgütsel özellik vardır [14]:

1. Yüksek dayanışma ve yüksek sosyallik ilişkisine dayalı bir ilişkinin olması.
2. Eşit süreç ve eşit sonuçlara eşit vurgu yapmak. Yani benzer bilgi türlerini ve benzer bilgi paylaşım aktivitelerini her zaman aynı araç ve yöntemlerle desteklemek.
3. Bilgi paylaşım kültürü, her zaman çalışanların işine değer veren bir özelliğe sahip olmalıdır.

Örgüt içi bilgi paylaşım iklimini oluşturmak için gerekli işletme içi koşulları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz [15]:

- Örgüt üyeleri, bilgi paylaşımını bir fırsat olarak görmelidirler. Bilgi paylaşımıyla çalışan ve yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması ve takım çalışmalarının geliştirilmesi için yeni fırsatların oluşmasına önemli katkı sağlanır. Ayrıca bilgi paylaşımı, biçimsel olmayan sosyal bağların ve kişisel ilişkilerin geliştirilmesinde çalışan ve yöneticilere önemli avantajlar sağlar.
- Bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı fiziksel iletişim kanallarının geliştirilmesi gerekir.
- Bilgi paylaşımında bireysel beklenti ve faydaların önem taşıdığı her zaman göz önünde bulundurmaya gerekir.
- Bilgi paylaşım maliyetinin tahmin edilmesi. Bilgi paylaşımı güç ve politikalarla korku içerisinde gerçekleştirilebilir. Fakat bu tür bir bilgi paylaşımı faaliyetinde istenilen düzeyde fayda sağlanamaz. Bilgi paylaşımının maliyeti bilgiyi paylaşacaklar arasında bir işbirliği olmadığı zaman ortaya çıkar. Bilginin paylaşılmadığında paylaşım için uygulanacak teşvikler bilgi paylaşımının maliyetini oluşturur.
- Çalışan ve yöneticilere bilgi paylaşımı için uygun koşullar sağlanmalıdır. Bilgi paylaşımı benzer veya aynı anlama ve kavrama gücüne sahip kişi ve takımlar arasında gerçekleştiği zaman daha olumlu sonuçlar verir.
- Bilgi paylaşımı için uygun bir motivasyon programı belirlenmelidir. Bilgi paylaşımında sadece maddi unsurlar değil aynı zamanda maddi olmayan unsurları da içerecek bir motivasyon programı oluşturulmalıdır.

IV. İŞLETME KOŞULLARININ ÖRGÜT İÇİ BİLGİ PAYLAŞIM İKLİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Örgüt içi bilgi paylaşımı ve işletme içi koşullar arasındaki ilişkinin farklı boyutları farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Connelly ve Kelloway [16]'de bilgi paylaşım kültürlerinde işletme çalışanlarının beklentilerini incelemiş ve yönetim desteği ile sosyal etkileşimin bilgi paylaşım kültürü arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuş. Lee ve Lin [17], örgüt içi bilgi paylaşım davranışının oluşturulmasında, bilgi paylaşım niyetinin cesaretlendirilmesinde ve bilgi paylaşım tutumlarının oluşturulmasında tepe yönetiminin rolünü ortaya koymuştur. Riege [18], işletme içi bilgi paylaşımında bilgi paylaşımına yönelik işletme içi koşulları (bireysel koşullar, örgütsel koşullar ve teknolojik koşullar) üzerinde durmuş ve bu koşulların bilgi paylaşım ikliminin oluşmasını engellediğini belirtmiştir. Ardichvili vd., [19]'de Caterpillar şirketinde yaptığı bir araştırmada çalışanların bilgiyi örgüt ait gördükleri zaman bilginin paylaşımı kolaylaşırken, işletme içi güven yetersizliği, kendini eksik hissetme, tereddüt gibi nedenlerden dolayı ise bilgi paylaşımının güçleştiğini tespit etmiştir.

Bu çalışmalar paralelinde, çalışmada A ve B bankalarının bireysel ve ticari hizmet veren merkez şubelerinde banka içi koşulların (fiziki koşullar, beşeri koşullar ve çalışma koşulları) birbirleriyle olan ilişkilerini ve örgüt içi bilgi paylaşım iklimine olan etkileri ortaya konulmuştur.

IV.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu; A ve B bankalarının bireysel ve ticari hizmet veren merkez şubelerinde banka içi koşulların birbirleriyle olan ilişkilerini ve örgüt içi bilgi paylaşım iklimine olan etkilerini ortaya koymaktır.

IV.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, hizmet sektörünün büyük bir kısmını oluşturan ve önemli fonksiyonları yerine getiren bankacılık sektöründe işletme içi koşullarının (beşeri, fiziki, çalışma koşulları ve yönetim biçimi) örgüt içi bilgi paylaşım üzerindeki önemini örgütsel düzeyde vurgulamaktır.

IV.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu çalışmanın ana kütlesini A ve B bankasının toplam 55 farklı şubesinde görev yapan çalışan ve yöneticiler oluşturmuştur. Araştırmanın birinci kısıtı, sadece iki bankanın çalışan ve yöneticilerin dahil edilmiş olmasıdır. Diğer kısıtı da araştırma kapsamına sadece merkez şubelerin ve karma hizmet veren (ticari ve

bireysel bankacılık hizmeti veren) şubelerin dahil edilmesidir. Bu iki kısıta rağmen, araştırma sonuçlarının örgüt içi bilgi paylaşımında etkili olan hususlarda tüm bankaların yönetici ve çalışanlarına bu konuyla ilgili önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir

IV.4. Örneklem Süreci

Bu çalışmada \pm %5 güvenilirlik düzeyinde ve araştırma kapsamına dahil edilen bankaların insan kaynakları profili dikkate alınarak örneklem büyüklüğü tespit edilmiştir. A bankası ve B bankasının insan kaynakları profili, tüm şubelerde çalışan ve yöneticilerin toplamından oluşmaktadır. Çalışan ve yönetici sayısı ise 12315'dir. Araştırma için örneklem büyüklüğü ana kütle göre \pm %5 güvenilirlik düzeyinde yaklaşık 318'e denk gelmektedir [20]. Çalışmada, örneklemin büyüklüğü ise 395'dir. Örneklemin büyüklüğü ana kütle temsil etme düzeyi yeterlidir.

IV.5. Veri ve Bilgi Toplama Yöntemi

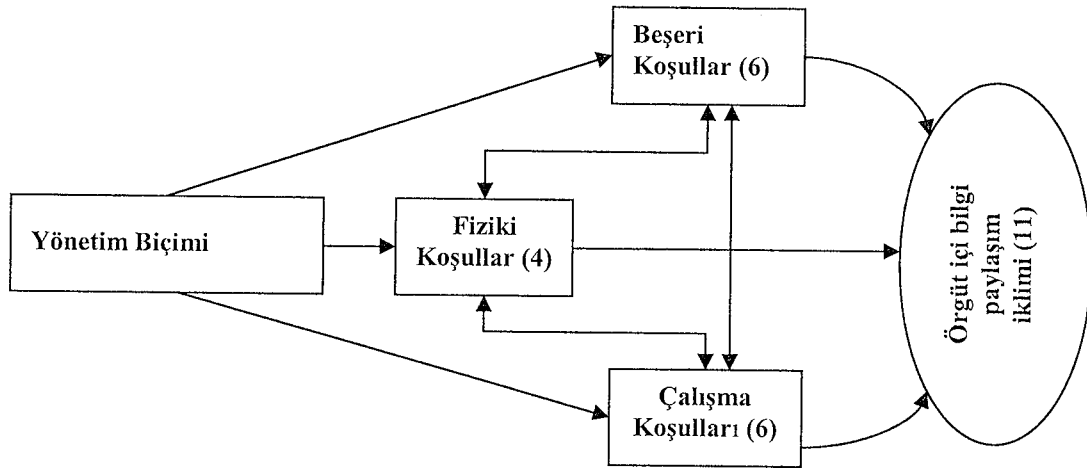
Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca, çeşitli banka yönetici ve çalışanlarıyla belirli aralıklarla görüşmeler yapılarak işletme koşulları ve örgüt içi bilgi paylaşım ikliminde etkili faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda elde edilen temel değişkenler ise "Araştırma Değişkenleri ve Modeli" kısmında verilmiştir.

Ankete 415 çalışan ve yönetici katılmıştır. Ancak konu bütünlüğü açısından bunlardan 395'nin anketi eksiksiz doldurulduğundan analizler 395 anket üzerinden yapılmıştır. Anket formları, bankaların genel müdürlükleri vasıtasıyla karma banka hizmetleri (bireysel ve ticari banka hizmetleri) veren değişik illerdeki merkez şubelerinde uygulanmıştır. Anket formlarının dikkatli bir şekilde doldurulmasında ve geri dönüşümünde zaman açısından oldukça esnek davranılmıştır.

IV.6. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırma modeli Şekil.1'de yer almaktadır. Araştırma modelinde, bankanın yönetim biçimi, işletme içi koşullar (beşeri, fiziki ve çalışma koşulları) ve örgüt içi bilgi paylaşımına yönelik değişkenler yer almaktadır.

Araştırma modelinde görüldüğü gibi, her bir boyuta ilişkin alt değişken sayısı parantez içinde verilmiştir. İşletme içi koşullara ilişkin değişkenler üç boyutta ele alınmıştır. Bunlardan birincisi, fiziki koşullar, ikincisi beşeri koşullar ve üçüncüsü çalışma koşullarıdır. Örgüt içi bilgi paylaşım iklimi boyutu ise onbir alt değişkenden oluşmaktadır. Araştırmada tüm boyutların ölçümünde beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Değişkenlerin oluşturulmasında ise tablodaki kaynaklardan faydalanıldı.



Şekil.1. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Tablo.1. Örgüt Bilgi Paylaşım İklimi ve İşletme İçi Koşulların Belirlenmesinde Kullanılan Ölçeklerin Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynaklar

Ölçekler	Değişken Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar
Örgüt içi bilgi paylaşım iklimi	13	Nino [21], Wa Kam [22], King [24] Chen [23], Zhang [24], Nguyen [3].
İşletme içi koşullar (fiziki koşullar, beşeri koşullar ve çalışma koşulları)	16	Day ve Bulte [25]

IV.7. Araştırmanın Hipotezleri ve Hipotezlerin Test Edilmesinde Yapılan Analizler

Araştırmanın modeli ve amaçları çerçevesine bağlı olarak geliştirilen hipotezler ile hipotezlerin test edilmesinde kullanılan istatistiksel analizler aşağıdaki gibidir:

Tablo.2. Araştırma Hipotezleri ve Hipotezlerde Kullanılan İstatistiksel Analizler

Kurulan Hipotezler	İstatistiksel Analizler
1.H ₁ : İşletme içi koşullarla örgüt içi bilgi paylaşım iklimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
2.H ₁ : Yönetim biçimi ile işletme içi koşullar arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kendall's Korelasyon Analizi
3.H ₁ : Yönetim biçimi ile örgüt içi bilgi paylaşım iklimi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kendall's Korelasyon Analizi
4.H ₁ : Örgüt içi bilgi paylaşım iklimi yönetim biçimine göre farklılık göstermektedir.	One- Way Anova Analizi
5.H ₁ : Örgüt içi bilgi paylaşım iklimi üzerinde; işletme içi koşullar ve yönetim biçimi etkili olmaktadır.	Regresyon Analizi

IV.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulgularını bir bütün olarak daha iyi açıklayabilmek için SPSS 13.00 programı kullanılarak öncelikle sosyo-demografik özellikler belirlenmiştir. Daha sonra çalışmanın amaç ve hipotezleri doğrultusunda çeşitli analizlerden yararlanılmıştır.

Yapılan analizler; a. Yönetim biçimi ve sosyo-demografik özellikler, b. Güvenirlilik analizi, c. Faktör analizi, d. Korelasyon analizi e- Varyans analizi ve f- Regresyon analizidir.

a. Yönetim Biçimi ve Çalışan/Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Tablo.3. Yönetim Biçimi

Yönetim biçimi	Frekans	Yüzde
Yol gösterici-yönlendirici yönetim	64	16.2
Katılımcı yönetim	17	4.3
Otoriter yönetim	19	4.8
Müşteri ve çalışan odaklı yönetim	284	71.9
Diğer	11	2.8
Toplam	395	100.0

Tablo.3'te görüleceği üzere, araştırma kapsamında yer alan çalışan ve yöneticilerin % 16.2'si yönetim biçiminin yol gösterici-yönlendirici yönetim, % 4'ü katılımcı yönetim, % 4.8'i otoriter yönetim, % 71.9'u müşteri ve çalışan odaklı yönetim ve % 2.8'i diğer (katılımcı, yol gösterici ve TKY gibi) yönetim biçimi olduğunu belirtmişlerdir.

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

Tablo.4. Çalışanların ve Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Demografik özellikler	Frekans	Yüzde	t değeri
Banka adı			58.825*
A Bankası	311	78.7	
B Bankası	84	21.3	
Toplam	395	100.0	
Cinsiyet			56.957*
Bayan	232	58.7	
Erkek	163	41.3	
Toplam	395	100,0	
Eğitim düzeyi			168.067*
Lise	52	13.2	
Yüksek okul/Fakülte	308	78.0	
Yüksek lisans/Dok.	35	8.9	
Toplam	395	100,0	
Yaş düzeyi			37,78
18-25 yaş	78	19.7	
26-30 yaş	150	38.0	
31-35 yaş	93	23.5	
36-40 yaş	52	13.2	
41-45 yaş	17	4.3	
Toplam	395	100	
Bu işyerinde çalışma süresi			48.822*
1 yıldan az	42	10.6	
1-3 yıl	139	35.2	
4-7 yıl	128	32.4	
8-10 yıl	43	10.9	
10 yıldan fazla	40	10.1	
Cevapsız	3	.8	
Toplam	395	100,0	
Sektörde çalışma süresi			56.881*
1 yıldan az	21	5.3	
1-3 yıl	76	19.2	
4-7 yıl	149	37.7	
8-10 yıl	69	17.5	
10 yıldan fazla	80	20.3	
Toplam	395		

Görevi		23.918*
Gişe asistanı	107	27.1
Müşteri ilişkileri temsilcisi	37	9.4
Şube müdürü	21	5.3
Yönetici	42	10.6
Mali kontrol	3	.8
Dinamik girişimci yönetici yrd.	5	1.3
Bireysel pazarlama yöneticisi	23	5.8
Ticari pazarlama yöneticisi yardımcısı	17	4.3
Operasyon Sorumlusu	7	1.8
Uzman	8	2.0
Kredi yöneticisi	2	.5
Portföy yöneticisi	35	8.9
Nakit yönetimi	20	5.1
İş akış yönetimi	33	8.4
Yönetmen	8	2.0
Yetkili	11	2.8
Müşteri yönlendirme	6	1.5
Telefon santral	3	.8
Satış yöneticisi	7	1.8
Toplam	395	100,0

* $p < .005$

Tablo.4'ü incelediğimizde araştırma kapsamına dahil edilen banka çalışan ve yöneticilerinin sosyo-demografik özellikleri yer almaktadır. Buna göre, çalışan/yöneticilerin cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, yaş düzeyleri, sektörde çalışma süreleri, aynı işyerinde çalışma süreleri ve görevleriyle ilgili dağılımlar ve dağılımlara ilişkin t değerleri hesaplanmıştır. t değerlerine bakıldığında söz konusu dağılımların kendi aralarında anlamlı bir farka sahip olduğu görülmektedir. Çalışmamız açısından böyle bir farkın olması oldukça önemlidir. Çünkü örneklemin ana kütleli temsilinde böyle bir farkın olması arzu edilen bir sonuçtur. Ayrıca bu farklılık, araştırılan konuya farklı göreve sahip çalışan ve yöneticilerin farklı bakış açılarının (yöneten-yönetilen) yansıtıldığının bir göstergesi olması bakımından, oldukça önemlidir.

b. Güvenirlilik Analizi

Bu çalışmada güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır. Alfa katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini ve yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Sorular

arasında güçlü bir korelasyon varsa Cronbach Alfa Katsayısı yüksek çıkar ve bu da ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu gösterir. 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 güvenilirdir, $0.80 \leq \alpha < 0.100$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir [26]. Güvenirlik analizi, 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4) Katılıyorum ve 5) Kesinlikle katılıyorum Likert ölçeği esas alınarak yapılmış ve tablo.5’de özet olarak verilmiştir.

Tablo.5. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Ölçeğin Alfa Katsayısı	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı	Ölçekten Silinen Değişkenler
Örgüt içi bilgi paylaşım iklimi	.79	.91	6. ve 8. değişken
İşletme içi koşullar (fiziki koşullar, beşeri koşullar ve çalışma koşulları)	.92		

Tablo.5’te ölçeklere ilişkin alfa katsayıları yer almaktadır. Örgüt içi bilgi paylaşım boyutunu ölçmeye yönelik geliştirilen ölçeğin başlangıç katsayısı, 79 iken 2. ve 8. değişkenlerin ölçekten çıkarılmasıyla katsayısı, 91’e ulaşmıştır. İşletme içi koşullar ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise ,92’dir. Böylece ölçeklerin güvenilirlik değeri mükemmel düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Ölçeklerden çıkarılan değişkenler faktör analizine dahil edilmemiştir.

c. İşletme İçi Koşullar Boyutuna ve Örgüt İçi Bilgi Paylaşım İklimi Boyutuna Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Alan çalışmalarında çok sayıda değişkenle çalışmak araştırmacıları, zaman ve maliyet açısından zor durumda bırakabilmektedir. Bu nedenle mümkün olduğu sürece daha çok sayıda değişkeni belli değişkenlere indirgeyerek sonuca daha kısa zamanda ulaşmak alan çalışmalarında oldukça önemlidir. Faktör analizi de bu amaçla geliştirilmiş ve çok değişkenli alan çalışmalarında yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Faktör analizi, n değişkenli bir olayda birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda yeni (ortak) ilişkisiz değişken bulmayı amaçlar [27]. Bu çalışmada Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis-EFA) yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo.6. İşletme İçi Koşullar Boyutuna Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yüklü	Özdeğer	Açık. Var.%	K-M-O	Cr. Alfa
Faktör 14 Fiziki Koşullar		2.36	60.00	.738	.767
Bankanızın faaliyet gösterdiği yerin uygunluk düzeyi.	.77				
Bankamızda müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek dizayn yapılmaya çalışılmıştır. Bu yüzden banka içerisinde her hizmetini verileceği yer açıkça belirtilmiştir.	.85				
Bankamızda kullanıma açık fiziki ortamın özellikleri (ısı, ışık, temizlik, ses vb.) memnun edicidir.	.80				
Bankamızda teknolojik alt yapı olanakları (internet, işletme web sitesi, güvenlik kontrol sistemi vb.) yeterli düzeydedir.	.63				
Barlett Test of Sphericity = 420.626 p<0.001					
Faktör 15 Beşeri Koşullar		3.83	64.00	.852	.885
Saygı düzeyi	.78				
Güven düzeyi	.81				
Motivasyon düzeyi	.82				
Alınan kararlara tam katılım düzeyi	.76				
Ekip çalışması düzeyi	.84				
İlişkileri sürekli iyileştirme çabaları	.79				
Barlett Test of Sphericity = 1274.154 p<0.001					
Faktör 16 İşyeri Çalışma Koşulları		3.717	62.00	.888	.871
Ortalama ücret düzeyi	.77				
İş güvenliği düzeyi	.83				
Çalışma koşullarının uygunluk düzeyi	.82				
Kurum içi sosyal ilişkilerin düzeyi	.83				
Yöneticilerin ve çalışanların iş yükü ile yetenekleri arasındaki denge düzeyi	.78				
Hizmet içi eğitim düzeyi	.68				
Barlett Test of Sphericity = 1076.763 p<0.001					

Tablo.6'da araştırma kapsamına alınan banka çalışan ve yöneticilerine uygulanan ölçeklere ilişkin değişkenlerin faktör yükü, özdeğer (eigenvalue), açıklanan varyans, güvenilirlik analizi (Croanbach Alpha), örneklem yeterlilik test (KMO) sonuçları ve Barlet testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo.6'da İşletme içi koşullar boyutu üç temel

faktörle açıklanmıştır. Faktör 1: Fiziki koşullar; bu faktör işletme içi fiziki koşulları belirlemeye yönelik toplam 4 alt değişkenden oluşmuştur. Faktör 2: Beşeri koşullar; faktörü meydana getiren değişkenler, beşeri koşulların oluşmasında etkili olabilecek 6 temel alt değişkenden oluşmaktadır. Faktör 3 ise çalışma koşulları; çalışma koşullarının ortaya çıkarılması amacıyla hazırlanan 6 temel alt değişkenden meydana gelmiştir.

Tablo.7. Örgüt İçi Bilgi Paylaşım İklimi Boyutuna Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Faktör ve Değişkenler	Faktör Yükü	Özdeğer	Açıklanan Var.%	KMO	Cr. Alfa
		5.89	53.53	.932	.911
Bankamızın tüm departmanlarında, müşterilerle ilgili paylaşılabilen müşteri bilgisi mevcuttur.	.75				
Bu bankada takım çalışması sayesinde, herkes birbirleriyle ve müşterilerle ürün ve hizmete ilişkin bilgilerini rahatça paylaşırlar.	.83				
Bu bankada güvene dayalı bir örgüt kültürü olduğu için çalışan herkes istediği bilgiyi istediği diğer bir çalışanla rahatça paylaşır.	.69				
Bu bankada üst yönetim ve çalışanlar arasında etkili bir iletişim kanalı olduğu için üst yönetimin çalışanlara ileteceği bilgi rahatlıkla hedefine ulaşır.	.77				
Bu bankada herkes sorumlu oldukları, bölüm veya departmandaki ürün ve hizmete ilişkin müşterilerin sorularına rahatça cevap verecek bilgiye sahip olduklarından bu bilgiyi müşterilerle paylaşırlar.	.80				
Banka içerisinde bilgi paylaşımını artırmak için çeşitli teşvik stratejileri (ödüllendirme, sosyal faaliyetler düzenleme vb.) mevcuttur.	.69				
Bankada çalışanlar, ürün ve hizmete ilişkin bir müşterinin herhangi bir sorununu çözemediğinde daima onlara yardımcı olabilecek bir başkasını tavsiye ediyor.	.72				
Müşterilerin eleştirilerine önem verdiğimden onların eleştirilerinden ders çıkarır, yönetici ve çalışanlarla paylaşıyorum.	.60				
Bankamızda yeni düşünce ve fikirler rahatlıkla paylaşılmaktadır.	.77				
Her bir bölümdeki çalışan gerekli olan müşteri bilgilerini diğer bölümlere aktarır	.61				
Bilgi paylaşımını daha etkin kılmak için bilgi paylaşımını engelleyici unsurlar kaldırılmaya çalışılmaktadır.	.79				
Barlett Test of Sphericity = 2189.857 p<0.001					

Tablo.7'de ise örgüt içi bilgi paylaşım iklimine yönelik hazırlanan ölçeğe ilişkin faktör analizi yer almaktadır. Örgüt içi bilgi paylaşım iklimi tek faktör olarak açıklanmakta ve 11 alt değişkenden oluşmaktadır.

Tablo.6 ve Tablo.7'de örneklem yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kullanılmıştır. Faktör analizinin geçerliliğini gösteren değerlerden biridir. KMO bir oran olup, %60'ın üstünde olması arzulanır [28], [29]. Barlet Testi (Barlett Test of Sphericity), korelasyon matrisinin, bütün diyagonal terimlerin 1 veya diyagonal olmayan terimlerin 0 olduğu birim matris olup olmadığını test etmek maksadıyla kullanılmaktadır. Özdeğer (Eigenvalue) değeri ise her bir faktör tarafından açıklanan varyansların toplamından oluşmaktadır. Bir kolondaki ağırlıkların karelerinin ortalaması, özdeğerin kolondaki değişken sayısına bölünmesiyle bulunur. Açıklanan varyans ise her değişkenin açıkladığı varyansların toplamından oluşur. Alfa yöntemi, (Cronbach Alfa Katsayısı), Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun homojen bir

yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır. 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. Faktör yük değerinin, 45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür [30]. Başka bir kaynağa göre 350 ve üzerindeki veri (gözlem) sayısı için faktör ağırlığının .30 ve üzerinde olması gerekir. .50 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi kabul edilir [31]. Sonuç olarak, bu çalışmada işletme içi koşullar ve örgüt içi bilgi paylaşım iklimi boyutlarına ilişkin ölçeklere ait istatistikî değerlerin faktör analizine uygun bir özellikte olduğunu söyleyebiliriz.

d. Korelasyon Analizi

Araştırmanın amacına ve modeline bağlı olarak kurulan hipotezlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları tablo.8 ve tablo.9'da verilmiştir.

Tablo.8. Örgüt İçi Bilgi Paylaşım İklimi İle İşletme İçi Koşullar Arasındaki İlişki

Faktörler	1	2	3	4
1) Örgüt İçi Bilgi Paylaşım İklimi	r 1 p . n 389			
2) Fiziki Koşullar	r ,604(**) 1 p ,000 n 388 393			
3) Beşeri Koşullar	r ,705(**) ,563(**) 1 p ,000 ,000 n 387 391 392			
4) Çalışma Koşulları	r ,631(**) ,533(**) ,753(**) 1 p ,000 ,000 ,000 n 386 390 389 392			

** Korelasyon ilişkisi $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda araştırmanın 1.hipotezine yönelik Pearson Korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarını incelediğimizde İşletme içi koşullarla (fiziki koşullar, beşeri koşullar ve çalışma koşulları) örgüt içi bilgi paylaşım iklimi arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Böylece araştırmanın 1. hipotezi “*H₁: İşletme içi koşullarla örgüt içi bilgi paylaşım iklimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*” de desteklenmektedir. İşletme içi koşullar iyileştikçe örgüt içi bilgi paylaşım iklimi de iyileşmektedir. Doğal olarak bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı teknik altyapı, beşeri ilişkiler ve iş güvenliği gibi işletme içi koşullar ne kadar iyileştirilirse örgüt içi bilgi paylaşım ikliminin oluşumu da o kadar kolaylaşır.

Tablo.9. Yönetim Biçimi İle İşletme İçi Koşullar ve Örgüt İçi Bilgi Paylaşım İklimi Arasındaki İlişki

	Çalışma Koşulları	Fiziki Koşullar	Beşeri Koşullar	Örgüt İçi Bilgi Paylaşım İklimi
Yönetim Biçimi	r ,180 p ,000 n 390	,150 ,001 391	,157 ,000 390	,269 ,000 389

Tablo.9’da yönetim biçimi ile işletme içi koşullar (fiziki koşullar, beşeri koşullar ve çalışma koşulları) ve örgüt içi bilgi paylaşım iklimi arasında anlamlı ilişki olup olmadığı görülmektedir. Kendall’s Korelasyon analizi dikkate alınarak bu ilişkinin yönü tespit edilmiştir. Tablodan da görüleceği gibi bankanın yönetim biçimi ile

Tablo.11. Anova Testi Analiz Sonuçları

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.	Grup Ortalamaları (n=392)				
						1	2	3	4	5
Gruplar Arasında	18,562	4	4,641	16,837	,000					
Gruplar İçinde	106,940	388	,276			4,102	3,925	3,622	4,411	4,670
Toplam	125,502	392								

Gruplar: 1-Yol gösterici ve yönlendirici yönetim, 2- Katılımcı yönetim, 3-Otoriter yönetim, 4-Müşteri ve çalışan odaklı yönetim, 5- Diğer

işletme içi koşullar ve örgüt içi bilgi paylaşım iklimi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Söz konusu ilişkin olması araştırmanın 2. hipotezi “*H₁: Yönetim biçimi ile işletme içi koşullar arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.*” ve 3. hipotezi “*H₁: Yönetim biçimi ile örgüt içi bilgi paylaşım iklimi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.*”lerini de doğrulamaktadır. Yönetim biçimi, bilginin elde edilmesinde, kullanımında ve paylaşımında; çalışma koşullarının, beşeri ve fiziki koşulların sağlıklı oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Yönetim biçimi, sürekli iyileşmeye, ekip çalışmasına, tam katılıma, birlikte problem çözmeye, güvene, motivasyona, iletişime ve ilişkilerin geliştirilmesine yönelik strateji ve politikaları destekliyse örgüt içi bilgi paylaşım iklimi de kendiliğinden oluşur. Aksi durumda ise bunu sağlamak oldukça güçleşir.

e. Varyans Analizi

İkiden fazla grubun karşılaştırılmasında en çok kullanılan test varyans analizi olarak bilinen anovadır. Anova testinin ön koşullarından birisi her bir grubun normal dağılım sergileyen bir ana kitleden rasgele 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. Ancak hangi grup değerinden farklıdır sorusuna cevap vermez. Bu soruya da cevap verebilmek için ise “one way anova” testi uygulanır [32]. Bu açıklamalar bağlı olarak varyans analizi ile ilgili sonuçlar tablo.10-12’de verilmiştir.

Tablo.10. Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
2,523	4	388	,041

Tablo.10 incelendiğinde varyansların homojenliği ile ilgili test sonuçları görülmektedir. Levene istatistiği 2,523 ve sig. ise .041 olarak verilmiştir. .041 değeri .01 anlamlılık düzeyinden büyük bir değer olduğundan grupların varyansları arasında anlamlı bir farkın olmadığı yani grupların varyanslarının eşit olduğu sonucuna varılır.

Tablo.11'de Anova testi analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloda gruplara ait f değeri, sig. değeri incelendiğinde sig. değeri olan .000 değeri 0,01 değerinden daha küçük olduğundan karşılaştırılan gruplar

arasında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu farklılık gruplara ait ortalama değerlerden de anlaşılmaktadır.

Tablo.12. One Way Anova Testi Analiz Sonuçları

Yönetim Biçimi	Yönetim Biçimi	Ortalama Farkı	Standart Hata	P değeri
Yol gösterici-yönlendirici	Katılımcı yönetim	,177	,1432	,821
	Otoriter yönetim	,480	,1371	,017
	Müşteri ve çalışan odaklı yönetim	-,308(*)	,0726	,001
	Diğer	-,567	,1713	,029
Katılımcı yönetim	Yol gösterici-yönlendirici yönetim	-,177	,1432	,821
	Otoriter yönetim	,303	,1752	,560
	Müşteri ve çalışan odaklı yönetim	-,486(*)	,1311	,009
	Diğer	-,744	,2031	,010
Otoriter yönetim	Yol gösterici-yönlendirici yönetim	-,480	,1371	,017
	Katılımcı yönetim	-,303	,1752	,560
	Müşteri ve çalışan odaklı yönetim	-,789(*)	,1244	,000
	Diğer	-1,047(*)	,1989	,000
Müşteri ve çalışan odaklı yönetim	Yol gösterici-yönlendirici yönetim	,309(*)	,0726	,001
	Katılımcı yönetim	,486(*)	,1311	,009
	Otoriter yönetim	,789(*)	,1244	,000
	Diğer	-,259	,1613	,633
Diğer	Yol gösterici-yönlendirici yönetim	,567	,1713	,029
	Katılımcı yönetim	,744	,2031	,010
	Otoriter yönetim	1,047(*)	,1989	,000
	Müşteri ve çalışan odaklı yönetim	,259	,1613	,633

*Ortalama farkı .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo.12'de örgüt içi bilgi paylaşımının hangi yönetim biçimlerinde aynı veya farklı olduğunu ortaya koyan one-way anova testi analiz sonuçları görülmektedir. Bu çoklu karşılaştırma testlerini içermektedir. Scheffe testi dikkate alınarak analiz yapılmıştır. .01 anlamlılık düzeyinde yol gösterici yönetimle müşteri ve çalışan odaklı yönetim arasında, katılımcı yönetimle müşteri ve çalışan odaklı yönetim arasında, otoriter yönetimle müşteri ve çalışan odaklı yönetim arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Sonuç olarak örgüt içi bilgi paylaşım ikliminin; müşteri ve çalışan odaklı yönetimle yol gösterici yönlendirici yönetim, katılımcı yönetim, otoriter yönetim biçimlerinden farklı olduğu görülmektedir. Araştırma açısından böyle bir farklılığın ortaya çıkması arzu edilen bir sonuçtur. Çünkü yönetim biçimi, örgüt içi bilgi paylaşım ikliminin oluşmasında önemli bir etkidir. Yönetim biçimi çalışan odaklı olan kurum ve kuruluşlarda çalışanların tatmini de yüksektir. Tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar arasında bilgi paylaşımı daha yaygındır. Diğer yönetim biçimlerinde ise çalışanların tatmin düzeyi düşük gerçekleşeceğinden çalışanlar arasında bilgi paylaşımı da düşük düzeyde gerçekleşecektir.

f. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı değişken/değişkenler ile bağımsız değişken/değişkenler arasındaki bağıntıyı incelemeye yöneliktir. Çalışmada Enter metodu kullanılmıştır. Enter metodu, modeli oluşturan değişkenlerden yola çıkarak bağımsız değişkenlerin

bağımlı değişken üzerindeki etkileri belirlenir [31]. Araştırmada bağımlı değişken örgüt içi bilgi paylaşım iklimi, bağımsız değişkenler ise, yönetim biçimi, fiziki koşullar, beşeri koşullar ve çalışma koşullarıdır. Sonuç olarak çalışmada, bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki bağıntı incelenmiş olup sonuçlar tablo.13 ve tablo.14'te verilmiştir.

Tablo.13. Anova Test Sonuçları

Model	Karelerin toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regression	67,73	4	16,933	140,163	,000
Residual	45,43	376	,121		
Toplam	113,16	380			

Tablo.13'te, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan anova testi sonuçları görülmektedir. Tabloda (Sig.=,000) düzeyinde 140,163 F değeri, modelimizin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo.14'de ise katsayılara ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Tabloda sabit değer, değişkenlere ilişkin B ve β Katsayıları, t değerleri, sig. düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranı (R^2) ve modelde otokorelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson testi ile ilgiler sonuçlar yer almaktadır.

Tablo.14. Katsayılar Tablosu

Model 1	B	β Katsayısı	t Değeri	Sig.	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin- Watson
					,774	,599	,594	1,739
(Sabit değer)	,379		2,214	,027				
Fiziki Koşullar	,250	,250	6,124	,000				
Beşeri Koşullar	,478	,462	8,971	,000				
Çalışma Koşulları	,109	,123	2,430	,016				
Yönetim biçimi	,073	,156	4,682	,000				

a- Bağımsız değişkenler: Fiziki koşullar, beşeri koşullar, çalışma koşulları ve yönetim biçimi b- Bağımlı değişken: Örgüt içi bilgi paylaşım iklimi.

Tablo.14'te bağımlı değişkenin (örgüt içi bilgi paylaşımının) yaklaşık %60'ı bağımsız değişkenler (fiziki koşullar, beşeri koşullar, çalışma koşulları ve yönetim biçimi) tarafından açıklanmaktadır. Geriye kalan %40'lık kısım ise hata terimi vasıtasıyla modele dahil etmediğimiz diğer değişkenler tarafından açıklanır. Başka bir ifadeyle işletme içi diğer koşullar sabit kalmak şartıyla örgüt içi bilgi paylaşım iklimi, doğrudan bağımsız değişkenlerden etkilenmektedir. β Katsayılarını incelediğimizde bağımlı değişken (örgüt içi bilgi paylaşım iklimi) üzerinde, en fazla beşeri koşullar faktörü etkili olurken, en az etkili olan faktör ise çalışma koşullarıdır. 0,05 anlamlılık düzeyinde t değerlerini incelediğimizde tüm faktörlerin modele dahil edilmesi anlamlı çıkmaktadır. Bağımsız değişkenlerin katsayı değerlerinin artı olması örgüt içi bilgi paylaşım iklimi ile pozitif yönde bir ilişkiyi göstermektedir. Bağımsız değişkenlerin değeri arttıkça örgüt içi bilgi paylaşım iklimi de iyileşmektedir. Ayrıca tabloda Durbin-Watson testi ile ilgili sonuç yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 1,5-2,5 arasında ise modelde otokorelasyon olmadığını gösterir. Araştırmada bu değer 1,739 olması ile modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Örgüt içi bilgi paylaşım ikliminin oluşumunda beşeri koşullar (çalışanlar arası güven düzeyi, saygı düzeyi, iletişim düzeyi, ekip çalışması, alınan kararlara katılım gibi hususlar) öncelikli sırayı almaktadır. Çalışma koşulları (çalışanların iş yükü, iş güvenlikleri ve aldıkları ücret vb.) ve fiziki koşullar (ısı, ışık, ses, teknik altyapı gibi) ise çalışanlar arasında bilgi paylaşımının oluşumunda kolaylaştırıcı rol oynarlar. Birey kendini ve çalışma ortamını ne kadar güven de hissederse bilgi paylaşım davranışını da o düzeyde sergiler.

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, bankacılık sektöründe işletme içi koşulların örgüt içi bilgi paylaşım iklimi üzerine olan etkileri ile söz konusu bu değişkenler arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. İşletme içi koşulların kendi aralarında ve örgüt içi bilgi paylaşım iklimiyle ilişkili olduğu ve işletme içi koşulların örgüt içi bilgi paylaşımını doğrudan etkilediği tespit edilmiştir.

Bu araştırma, yeniliğe açık, müşteri hizmetlerini sürekli iyileştiren ve müşteri odaklı bir strateji izleyen ve

farklı sosyo-demografik özelliklere sahip farklı iki bankanın değişik şubelerinde (bireysel ve ticari hizmet veren-karma şubelerinde) yapılmıştır. Bu nedenle araştırma kapsamına görev, çalışma süresi, eğitim düzeyi bakımından birbirinden farklı çalışan ve yöneticilerin dahil edilmesi sağlanmıştır.

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen beş 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 0.70 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Araştırmamızda yer alan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizinden sonra ölçeklerin yapısal geçerliliği, faktör analizi ile belirlenmiştir. Ölçeklerin ilgili kavram ya da kavramsal yapının tümünü ölçme yeteneğini gösterdiği görülmüştür.

Bankacılık sektöründe işletme içi koşulların (yönetim biçimi, fiziki koşullar, çalışma koşulları, beşeri koşullar) örgüt içi bilgi paylaşım iklimi üzerinde etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Özellikle banka içi fiziki koşullarla (ısı, ışık, ses, teknolojik altyapı, iç tasarım) örgüt içi güven, saygı, motivasyon, ekip çalışması, katılım, iş güvenliği, iş yükü, hizmet içi eğitim düzeyi gibi koşulların örgüt içi bilgi paylaşım ikliminin oluşumunda etkili olduğunu söyleyebiliriz.

İşletme içi koşullarla (fiziki, beşeri ve çalışma koşullarla) örgüt içi bilgi paylaşım iklimi arasındaki ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucuna göre aralarında pozitif bir ilişkinin varlığı görülmüştür. Ayrıca çalışmada araştırma kapsamına dahil edilen bankaların yönetim biçimleriyle örgüt içi bilgi paylaşım iklimi arasındaki ilişkinin olup olmadığı tespit edilmiştir. Kendall Korelasyon Analizi sonuçlarına göre, bankanın yönetim biçimiyle örgüt içi bilgi paylaşım iklimi arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yönetim biçimlerine göre örgüt içi bilgi paylaşım ikliminin farklılıklarını ortaya koymak amacıyla ise one-way anova testinden faydalanılarak bu farklılıklar belirlenmiştir. Örgüt içi bilgi paylaşım iklimi; müşteri ve çalışan odaklı yönetim ve yol gösterici yönlendirici yönetiminde katılımcı yönetim, otoriter yönetim biçimlerinden farklı

olduğu görülmüştür.

Çalışmada son olarak, örgüt içi bilgi paylaşım iklimi üzerinde etkili olan faktörlerin etki düzeylerini belirlemeye yönelik uygulanan regresyon analizi yer almıştır. Regresyon modelinin geçerliliği doğrulandıktan sonra araştırmanın modeli ve değişkenleri doğrultusunda bağımsız değişkenler (yönetim biçimi, fiziki koşullar, beşeri koşullar çalışma koşulları)'ın bağımlı değişken (örgüt içi bilgi paylaşım iklimi)'i açıklama oranı ve değişkenlerin ağırlıkları tespit edilmiştir. Bağımlı değişkenin yaklaşık %60'ı bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı görülmüştür. Sonuç olarak örgüt içi bilgi paylaşım iklimi üzerinde işletme içi koşulların önemli olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda bankacılık sektöründe örgüt içi bilgi paylaşımının oluşumunu geliştirmek için banka içi koşulların öncelikle iyileştirilmesi daha uygun olacaktır.

Araştırma kapsamına sadece farklı iki bankanın çalışan ve yöneticilerinin dahil edilmiş olması araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle sonuçları genelleştirerek yorumlamak yanlış anlamalara yol açabilir. Ancak farklı sosyo-demografik çalışan ve yöneticilerin araştırma kapsamında yer alması oldukça önemlidir. Bu çalışmada cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, görev bakımından örneğe dahil edilen çalışan ve yöneticiler bankacılık sektörünün genel özellikleriyle uyumlu olmasına özen gösterildiği için ileride yapılacak araştırmalara önemli ipuçları verebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Brakensiek, F.C. (2002). Knowledge Management for EHS Professionals. *Occupational Health-Safety*, January, 7(1), 72-74.
- [2] Nickols, F. (2001). *The Knowledge in Knowledge Management*. New Jersey: The Distance Consulting Company.
- [3] Nguyen, T.V. (2002). Knowledge Management: Literature Review and Findings About Perceptions Of Knowledge Transfer In Collaborative and Process-Oriented Teams. *Dissertation of Doctor*. Pepperdine University.
- [4] Davenport, T.H. & Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. (Çev.: Günay, G.). İstanbul: Rota Yayınları.
- [5] Tuomi, I. (1999/2000). Data is More than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 103-118.
- [6] Ipe, M. (2003). The Praxis of Knowledge Sharing in Organizations: A Case Study. *Doctor Thesis*. The University of Minnesota.
- [7] King, J.M. (2001). Employee Participation in Organizationally-Maintained Knowledge Sharing Activities. *Master Thesis*. University of Toronto.
- [8] Yeniçeri, Ö. & İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. İstanbul: IQ Kültür-Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- [9] Soule, D.L. (2003). Bridging Knowledge Gaps: Knowledge Sharing and Learning Practices in Virtual Development Teams. *Doctor Thesis*. Harvard University The Department of Technology and Operations Management.
- [10] Özler, H.; Ergün, D. & Gümüştekin, G.E. (2004). Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları ile Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli. *Osman Gazi Üniversitesi, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım/Eskişehir, 133-140.
- [11] Sharratt, M. & Usoro, A. (2003). Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities. Academic Conferences Limited. *Electronic Journal On Knowledge Management*, 1(2), 187-196.
- [12] Yang, J.T., (2004). Job-Related Knowledge Sharing: Comparative Case Studies. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 118-126.
- [13] Abrams, L.; Lesser, E. & Levin, D.Z. (2003). Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- [14] Smith, H.A. & McKeen, J.D. (2003). Insillig a Knowledge-Sharing Culture. *Working Paper*. Queen's University at Kingston, Ontario.
- [15] Wah, Y.C.; Menkhoff, T.; Loh, B. & Euers H.D. (2005). Theorizing, Measuring and Predicting Knowledge Sharing Behavior in Organizations-A Social Capital Approach. *Proceeding of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- [16] Connelly, C.; Kelloway, E. & Kevin, E. (2003). Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures. *Leadership-Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- [17] Lin, H.F. & Lee, G. (2004). Perceptions of Senior Managers Toward Knowledge-Sharing Behaviour. *Management Decision*, 42(1), 108-125.
- [18] Riege, A. (2005). Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal of Management*, 9(3), 18-35.
- [19] Ardichvili, A.; Page, V. & Tim, W. (2003). Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 664-67.

- [20] Bayram, N. (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi, Bursa.
- [21] Nino, D. (2002). Communication Rules and Process of Knowledge Sharing in a High Technology Organization, *Doctor Thesis*, The University of Texas at Austin.
- [22] Li Kam, W.P. (2001). The Critical Success Factors of Customer Relationship Management (CRM) Technological Initiatives. *Dissertation of Doctor*. Concordia University.
- [23] Chen, L.Y. (2004). An Examination of the Relationships Among Leadership Behaviors, Knowledge Sharing, and Organization's Marketing Effectiveness in Professional Service Firms That Have Been Engaged in Strategic Alliances. *Dissertation of Doctor*, Nova Southeastern University.
- [24] Zhang, J. (2003). Cross-Boundary Knowledge Sharing: A Case Study of Bulding The Multi-Purpose Access for Customer Relations-Operations Support (Macros) System, *Dissertation of Doctor*. University at Albany, State University of New York
- [25] Day, G.S. & Bulte Van, D.C. (2002). Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance. *Report No: 02-123*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- [26] Akgül, A. & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Emek Ofset.
- [27] Tatlıdil, H. (1996). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*. Ankara: Cem Web Ofset.
- [28] Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- [29] Tabachinck, B.G. & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Needham Heights: A Pearson Education Company.
- [30] Büyüköztürk, Ş., (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- [31] Albayrak, A.S.; Eroğlu, A.; Kalaycı, Ş.; Küçüksille, E.; Ak, B.; Karaatlı, M.; Keskin, H.Ü.; Çiçek, E.; Kayış, A.; Öztürk, E.; Antalyalı, Ö.; Uçar, N.; Demirgil, H. & İşler D.B. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (Ed.: Kalaycı, Ş.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- [32] Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özcan YENİÇERİ (yeniceriozcan@hotmail.com) is a Professor at Niğde University. He is interested in Organizational Change Management, Cultural Issues, Organizational Strategies and Planning, and Knowledge Management.

Yavuz DEMİREL (ydemirel75@gmail.com) has Ph.D. degree from Niğde University. He is a research assistant in the department of Business Administration. His research areas are Organizational Culture, TQM, Knowledge Management and CRM.