

APA Özkan, F , Kaygısız, E . (2020). Farklılıkların Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21 (3) , 1-19 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/anadoluibfd/issue/56987/756261>

Araştırma Makalesi  
Başvuru Tarihi: 22.06.2020  
Kabul Tarihi: 14.09.2020

Research Article  
Received Date: 22.06.2020  
Acceptation Date: 14.09.2020

## FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ve BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

Fatmanur ÖZKAN<sup>2</sup>

Dr. Öğr. Üyesi Esra Gökçen KAYGISIZ<sup>3</sup>

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

- ❖ Farklılık,
- ❖ Farklılıkların Yönetimi,
- ❖ Bilgi Paylaşımı,
- ❖ Örtük Bilgi
- ❖ Açık Bilgi

Farklılıkların yönetimi kavramı örgütteki çalışanların bireysel farklılıklarını kabul ederek farklılıklara değer veren ve bu farklılıkları örgütün amacı doğrultusunda kullanılmasını sağlayan yaklaşımı ifade etmektedir. Çalışma, her birey etkileşimde olduğu topluluk üyelerinin farklılıklarını ne kadar iyi yönetirse bu topluluklarda bilgi paylaşımının artacağı görüşünden hareket etmektedir. Bu doğrultuda çalışma bilgi paylaşımı ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca farklılıkların yönetiminin alt boyutları ile bilgi türleri arasındaki ilişkilerinde ortaya konulması amaçlanmıştır. Genel tarama modeli kapsamında ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilen araştırmanın örneklemini Ordu ilinin Ünye ilçesindeki kamu ilköğretim ve ortaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma örnekleminin öğretmenlerden oluşmasının nedeni, meslekleri gereği öğretmenlerin sürekli bilgi edinmeleri ve bu bilgileri fark gözetmeksizin tüm öğrencileriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve gerektiğinde velileriyle paylaşmalarıdır. Araştırmanın veri kümesi, demografik bilgiler, çalışanların farklılıkların yönetimi algıları ve bilgi paylaşımı düzeyleri doğrultusunda elde edilmiştir. Veriler SPSS aracılığıyla Tanımlayıcı Analiz ve Pearson Korelasyon Analizi ile değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen bulgular sonucunda farklılıkların yönetimi algıları ile bilgi paylaşımı davranışları arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

## A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN DIVERSITY MANAGEMENT AND KNOWLEDGE SHARING<sup>1</sup>

Fatmanur ÖZKAN

Assoc. Prof. Dr. Esra Gökçen KAYGISIZ

### ABSTRACT

The concept of diversity management refers to the approach that recognizes the individual differences of the employees in the organization and values the differences and enables them to be used for the purpose of the organization. The study is based on the view that the better each individual manages the differences of the community members with whom he or she interacts, the knowledge sharing in these communities will increase. The sample of the research carried out with the relational screening model within the scope of the general screening model is composed of administrators and teachers working in public primary and secondary schools in Ünye District of Ordu Province. The reason why the study sample consists of teachers is that teachers, due to their profession, constantly acquire knowledge and share this knowledge with all their students, colleagues and their parents when necessary, regardless of the difference. The data set of the study was obtained in line with demographic information, employees' perceptions of differences management, and levels of knowledge sharing. The data were evaluated by descriptive analysis and Pearson correlation analysis through SPSS. As a result of these findings, it was concluded that there is a moderate and positive relationship between differences management perceptions and knowledge sharing behavior.

#### Keywords:

- ❖ Diversity,
- ❖ Diversity Management,
- ❖ Knowledge Sharing,
- ❖ Implicit Knowledge
- ❖ Explicit Knowledge

<sup>1</sup>Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Esra Gökçen KAYGISIZ danışmanlığında hazırlanan "Farklılıkların Yönetimi ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki: Ünye'deki Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Yapılan Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup>Yüksek Lisans Öğrencisi, Giresun Üniversitesi, İİBF, [fatmanurozkan94@hotmail.com](mailto:fatmanurozkan94@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-6647-903X>

<sup>3</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, İİBF, [esra.kaygisiz@giresun.edu.tr](mailto:esra.kaygisiz@giresun.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-4950-9508>

### 1.GİRİŞ

Örgütlerin en önemli parçası olan birey, bireysel farklılıkları ile işgücü farklılığını oluşturmaktadır. Literatüre bakıldığında oluşan işgücü farklılıkları öncelikle asimile edilmesi gereken sorun olarak görülse de daha sonra bireysel farklılıkların tüketici ihtiyaç ve gereksinimlerindeki farklılaşmalara, örgütte oluşan sorunlara karşı daha hızlı ve etkin çözüm sağladığı görülmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 33). Bu katkılardan dolayı bireyler arasında oluşan ayrımcılık, ön yargı, ötekileştirme gibi düşünce ve davranışların hukuki ve adillik açısından doğru olmaması farklılıkların kabul edilmesi ve değer verilmesini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda bireyler arasındaki farklılıkları ele alan farklılıkların yönetimi kavramı ön plana çıkmaktadır.

Farklılıkların yönetimi temel olarak örgüt çalışanlarının bilgi, beceri, yetenek ve tecrübelerinden yararlanmayı amaçlayarak rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmeyi sağlayan yönetim anlayışıdır. Bu anlayışla birlikte bireysel farklılıkların baskılanması yerine kabul edilerek tüm çalışanlara eşit saygı, hoşgörü ve adaletli tutum ve davranışın gerçekleştirilmesiyle çalışanlar arasında sinerji oluşturulması amaçlanmaktadır. Böylelikle örgüt içerisindeki refah düzeyi de artacaktır.

Farklılıkların yönetimi çalışanların desteklenmesi, gelişimlerinin sağlanması ve yaratıcılıklarının ortaya çıkarılmasına yardımcı olmakta ve ayrıca takım çalışmaları ile sinerji, güç ve zenginlik oluşturarak örgüt amaçları doğrultusunda rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmeyi sağlamaktadır. Bununla birlikte örgüt faaliyetlerinin yürütülmesi için iç ve dış paydaşlarla bilgi paylaşımına gereksinim duyulmaktadır. Bilgi paylaşımı, örgütteki bütün çalışanlar için bilginin kullanılabilir hale getirilmesini ifade eder (Turgut, 2013, 31). Çalışanlar arasındaki iş ile ilgili bilgi paylaşımı örgüt içerisindeki zenginliği ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Çalışanlar arasında hiçbir fark gözetilmediğinde bir başka ifadeyle farklılıklar etkin biçimde yönetildiğinde

çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşim artarak örgüte yaratıcılık, yenilik, bağlılık, yüksek performans, başarı gibi çeşitli katkılar sağlar.

Bu doğrultuda çalışmada farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışmada öncelikle bu başlıklar kavramsal açıdan ele alınmaktadır. Sonrasında ise kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve ilişkinin derecesini belirlemek için uygulanan anket bulgularına yer verilmektedir.

Literatür incelendiğinde farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı kavramları ve bu kavramların farklı kavramlarla olan ilişkilerine dair farklı çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Ancak bilgi paylaşımı ve farklılıkların yönetiminin birbirleriyle olan ilişkisini inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma iki kavramı ele alması ve aynı zamanda gelecekte bu konuda yapılacak araştırmalara ışık tutması açısından değerlidir. Zaman ve erişim engelleri nedeniyle araştırmanın sadece belirli bir bölgede görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilmiş olması çalışmanın sınırlılığdır.

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Farklılık ve Farklılıkların Yönetimi Kavramları

Farklılık, zihinlerde en az iki veya daha fazla şey arasındaki ayırt edici noktaya, dikkat çekici bir özelliğe çağrışım yapmaktadır. Farklılık kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “Bir şeyin başka bir şeyden farklı olma durumu” şeklinde tanımlanmaktadır. Farklılık kavramı bu çalışma için bireysel farklılıklar olarak sınırlandırılmaktadır. Literatür incelendiğinde farklılık kavramının çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Farklılık, evrendeki herkesi ve bireylerin bütün özelliklerini içerir (Sonnenschein, 1997: 2). Loden ve Rosener’in (2000) yaptığı tanıma göre farklılık, bireyler arasındaki farklı bir dizi insan özelliklerini ifade ederken, benzer bir tanımla Harrison ve Klein (2007) ise farklılığı, sosyal bir grup içerisinde bulunan bireyler arasındaki bütün farklar

şeklinde tanımlamıştır. Riach (2009) ise farklılığı, yöneticiler ve buldukları örgüt açısından olumlu bir imaj oluşturmalarına olanak tanıyan stratejik bir araç olarak ifade etmiştir. Sürgevil (2010) farklılığı, bireyler arasındaki cinsiyet, dil, din, ırk, kültür gibi farkları ifade ederek örgüt ortamındaki çeşitlilik olarak belirtmiştir. Farklılık kavramı, cinsiyet, yaş, etnik köken, eğitim veya iş durumu gibi çeşitli boyutları kapsamaktadır (Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer ve Zee, 2013: 160).

Farklılık tanımlarının çeşitlenmesi farklılık boyutlarını da çeşitlendirmiştir. Page (2017) farklılığı, bilişsel farklılık ve kimlik farklılığı olarak iki kategoriye ayırırken, Wharton okulundaki çalışma ekipleri farklılığı sosyal kategori ya da demografik farklılık, bilgi farklılığı ve değer farklılığı şeklinde üç grupta ele almıştır (Thomas ve Ely 2001: 230). Farklılık kavramı, Hubbard tarafından birbirlerini tamamlayan ve birbiri ile benzer yönleri kapsamında ele alınarak dört kategoriye ayrılmıştır. Bu farklılıklar işgücü farklılığı, davranışsal farklılık, yapısal farklılık, iş ve küresel farklılık şeklindedir (Hubbard, 2004: 8). Salomon ve Schork (2003) ise farklılık kavramını görünen kısmı (yaş, cinsiyet, ırk, fiziksel özellikler gibi) ve görünmeyen kısmı (din, eğitim, meslek, hobiler, iş deneyimi, kişilik türü gibi) olan bir buz dağına benzetmiştir. SC Jonson ve diğer firmalar tarafından farklılıkların boyutları içsel boyutlar, dışsal boyutlar ve örgütsel boyutlar olmak üzere üç gruba ayrılarak ele alınmıştır (Johnson, 1998, ; Aktaran: Salomon ve Schork, 2003: 39). İçsel boyutlar kapsamında ırk, yaş, cinsiyet, cinsel tercih ve etnik köken kavramlarını, dışsal boyutlar kapsamında kişilik, engellilik, din, kültür, eğitim kavramlarını, örgütsel boyutlar kapsamında ise gelir düzeyi, çalışma biçimleri ve örgütsel rol ve statü kavramları ifade edilmektedir. Adams' a göre farklılıklar kişilik, iç boyutlar (yaş, cinsiyet, ırk gibi), dış boyutlar (gelir düzeyi, eğitim seviyesi, coğrafi konum gibi) ve organizasyonel boyutlar (bölüm, kıdem, iş birimi, çalışma grubu gibi) olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır (Adams, 2018: 143-144).

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

- Demografik farklılıklar: Cinsiyet, yaş, engellilik, ırk ve etnik köken faktörlerini içermektedir.
- Kabiliyet ve beceri: Kabiliyet bir bireyin bir şeyi öğrenme potansiyelini ifade ederken; beceri ise bireyin sahip olduğu bilgi ve ustalıklarla bir şeyi yapabilme kapasitesini ifade etmektedir (Balay ve Sağlam, 2004, 35).
- Kişilik: bir bireyin görünüşünü, düşüncesini ve davranışını etkileyen fiziksel ve zihinsel özelliklerin bütünüdür.
- Sosyal özellikler: Bireyin farklı sosyal ortamlarda başkalarıyla etkileşimde bulunurken durumunu belirleyen görünür özelliklerdir. Carl Jung'un çalışmasında sorun çözme stili sosyal özellikleri temsil eden bir ölçüt olarak ifade edilmiştir.
- Kişisel kavramlaştırma özellikleri: Bireyin bir dizi olay ile ilgili inanç ve kişisel eğilimlerinin yanı sıra olayın sosyal ve fiziksel oluşumu hakkında ne şekilde düşünme eğilimine sahip olduğunu belirler.
- Duygusal uyumlama özellikleri: Bireyin başından geçen duygusal sıkıntıları, rahatsızlıkları ya da kabul edilemez olayları nasıl karşıladığını ölçmektedir.
- Değerler ve tutumlar: Değerler, eylem veya sonuçlara ilişkin tercihleri ifade ederken; tutumlar, bir şeye karşı olumlu veya olumsuz tepki verme eğilimini ifade etmektedir.

Farklılıkların yönetimi var olan farklılıkları örgüte fayda sağlayacak şekilde kullanılmasını amaçlamaktadır. Literatür incelendiğinde farklılıkların yönetimi ile ilgili tanımlardan bazılarına yer verilmiştir. Farklılıkların yönetimi, “Bütün bireylerin benzerlik ve farklılıklarına değer verilerek, örgüt amaç ve hedeflerine katkı sağlamak için bütün çalışanların performanslarını en iyi şekilde sergileyebilecekleri iş ortamı oluşturma ve bu iş ortamını sürdürülebilirliği süreci” olarak tanımlanmaktadır (United States Government Accountability Office, 2005, 1). Kamaşak ve Yücelen (2007) ise farklılıkların yönetimini örgütteki çalışanların birbirinden farklı özelliklerinin var olduğunu kabul eden ve farklılıklara değer veren yaklaşım olarak tanımlarken Keil vd., (2007) bu tanıma ek olarak farklılıklardan yararlanmayı sağlayan, geleceğe odaklı, değer yön verdiği, iletişime dayalı örgüt için katma değer oluşturan, stratejik bir yönetim sürecinin etkin ve bilinçli bir şekilde geliştirilmesi olarak tanımlanmıştır. Visagie ve Linde (2010) ise Farklılıkların yönetimini çalışanların bireysel farklılıklarından örgüt iş ve süreçlerinde etkin şekilde yararlanmak yani farklılıkların örgüt işlerinde kullanılması şeklinde ifade etmiştir.

Farklılıkların yönetimi temel olarak farklılıkların olumsuzluklarını en alt seviyede tutarak farklılıklardan en üst düzeyde yararlanmayı ifade etmektedir. Bu yönetim anlayışına göre, bireysel farklılıklar örgüte “zenginlik, değer, güç” katmaktadır. Çalışanların bireysel farklılıklarının birer zenginlik kaynağı olarak görülmesi bu farklılıklara karşı oluşan olumsuz düşünce, tutum ve davranışların ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda bireysel farklılıklardan örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yarar sağlanması amaçlanmaktadır.

Farklılıkların yönetiminin örgüte sağlayacağı faydalar ise şu şekilde özetlenebilir (Wrench, 2007, 10-11; Mullins, 2010, 154 Çakır, 2011, 89;):

- İşe alım ve seçim kararları doğru kriterlerle gerçekleştirildiğinde personel yetenek ve becerileri etkin şekilde kullanılır,
- Ürün ya da hizmetleri farklı etnik gruptan oluşan müşteriler için daha cazip hale getirir,
- Takım çalışmaları ile yaratıcılığı ve yeniliği artırır,
- Örgütte ortaya çıkan problemlerin daha hızlı çözülmesini sağlar,
- Örgütün ırk ayrımcılığı sebebi ile imajını zedelemekten ve yasal davalardan kaynaklanan mali cezaların maliyetlerinden korumuş olur,
- Tedarikçilerinin veya ortaklarının farklılık politikalarına öncelik tanıyan kurumsal müşterilerin satışlarını kazandırır,
- Şirket imajına ve sosyal sorumluluk uygulamalarına önem veren şirketlere yatırım yapmayı tercih eden yatırımcıların takdirini kazanır,
- İnsan kaynakları yöneticisinin farklılıkları etkin şekilde yönetmesi maddi kazanç ek olarak, örgüt içerisinde saygı, sevgi, hoşgörü gibi manevi kazançlar da sağlar,
- Kaynak tasarrufu sağlar,
- Personel iş doyumunu en yüksek seviyede gerçekleştirir,
- Personeller arasında iletişim ve motivasyonu artırır,
- Örgütsel bağlılığı oluşturur,
- Personelin mobbing eğilimini ortadan kaldırır,
- Rakiplerine karşı işletmeyi güçlü kılan rekabet avantajı sağlamaktadır.

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

## 2.2. Bilgi Paylaşımı

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

Örgütte bilginin oluşumu için örgütün iç ve dış kaynaklarından elde edilen veri ve enformasyonun anlam kazanması gereklidir. Yani öncelikle veri elde edilir, veriler anlam kazanarak enformasyonu, enformasyon daha anlamlı hale gelerek bilgiyi oluşturmaktadır. Veriden bilgeliğe dönüşümün aşamaları, Veri < Enformasyon < Bilgi < Bilgelik şeklinde de ifade edilebilir. Bu ifade ile enformasyonun içerisinde verinin olduğu, bilginin içerisinde hem veri hem de enformasyonun olduğu, bilgeliğin içerisinde ise veri, enformasyon ve bilginin bulunduğu ifade edilir. Bilgelik, bir bilginin üzerinde düşünülerek, yorum yapılarak yeni bir bilginin elde edilmesi veya eski bilginin bugüne uyarlanması ile oluşmaktadır. Veri ve enformasyona kıyasla bilgi ve bilgeliğin anlamlılık düzeyleri daha yüksektir. Bilgelik, bireyin muhakeme etme yeteneği ile gerçekleştirildiği için bireyler arasında farklı yorumlar elde edilebilir. Bundan dolayı işgücü çeşitliliğine sahip işletmelerde çalışanlar arasındaki farklı bakış açıları bir konudaki problem ya da projeye çeşitli yorumlar sunmaktadır. Çalışanların bu yorumları örtük ya da açık bilgi olarak çalışanlar arasında aktarılmaktadır.

Bu çalışmada bilginin kaynağına göre türü olan en temel sınıflandırma ile açık bilgi ve örtük bilgi türlerine yer verilecektir. Açık bilgi, anlaşılır bir şekilde ifade edilen bilgi türüdür. İletişim anında söylenen kelimeler, kitaplar, yazılan raporlar, derlenen veriler açık bilgi için örnek olarak gösterilebilir (Saint-Onge, 1999: 224). Açık bilgi daha kolay kopyalanır, paylaşılır ve dağıtılır (Skyrme, 1999: 49). Dolayısıyla taklit edilmesi de daha kolaydır (Bloodgood ve Salisbury, 2001: 58). Açık bilgi, örgüt bünyesindeki çalışanlar tarafından net bir şekilde anlaşılacağı için bireyden bireye ya da birimden

birime aktarımı basit bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Durna ve Demirel, 2008: 143).

Örtük bilgi ise kişilerin tecrübelerine bağlı olan inanç, bakış açısı ve değerler gibi soyut kavramları içeren kişisel bilgileri ifade etmektedir (Groff ve Jones, 2003: 3). Örtük bilgi öznel olduğu için, kural veya formül olarak kişiden kişiye aktarımı güçtür (Nonaka, 1999: 34). Bu durum örtük bilginin eksikliğini değil, gücünü, derinliğini ifade eder (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 19). Bu bağlamda örtük bilginin en önemli özelliğinden birisi bilginin örgüt içerisinde kalmasını sağlayarak rakiplerine karşı avantaj elde etmesidir. Dolayısıyla açık bilgiye erişim bütün örgütler tarafından gerçekleştirilirken, örtük bilgi örgütün içerisinde kalarak örgüte rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Zack, 1999). Bu durum örgütler için bilgi paylaşımının önemini de ifade etmektedir.

Bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi sürecinin bir aşaması olup örgütler için büyük öneme sahiptir. Birbirinden farklı tecrübe, bilgi, görüş ve fikre sahip çalışanlar örgüt ortamında bir araya gelerek sahip oldukları bilgileri paylaştıkları sürece örgüte katkı sağlayacaktır. Bilgi paylaşımı örgüt faaliyetlerinin sürdürülmesi, örgütte oluşan sorunların çözüme kavuşması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesi için önemlidir.

Bilgi paylaşımı, bilginin bir başkasına ya da başkalarına bireyin kendi isteği ile sunulmasıdır. Bilgi paylaşımında bulunan kişi, bilgiyi aktarmada zorunlu değildir. (Davenport, 1997: 87).

Bilgi paylaşımı, etkin bilgi yönetiminin gerçekleşmesi için önemli aşamalardan biri olup araştırmacılar tarafından süreç geliştirmenin gerçek öğrenmeye dönüşmesi için sürekli iyileştirme tekniğinin özü olarak bilgi paylaşımının önemi vurgulanmaktadır (Shanab, Haddad ve Knight, 2014: 38).

Geçmişteki “bilgi güçtür” felsefesi, günümüzde “bilgi paylaşımı güçtür” şeklinde değişime uğramıştır. Dolayısıyla artık bireyler bilgi paylaşımını gerçekleştirirken bireysel yarar



sağladığının da farkına varmalıdır. İnsanlar bildiklerini paylaştıkları sürece yapacakları işlerin kolaylaştığını fark ederek bireysel gelişim ve kariyer gelişimlerine katkı sağlayarak, iş tamamlandıktan sonra teşvik amaçlı çeşitli ödüllendirmeler ile bilgi paylaşımını tamamlamaktadır (Gurteen, 1993: 3). Örgüt personelleri ve üst yönetimin bilgi paylaşımını gerçekleştirmesi ve desteklemesi için itibar kazandırma ve ödüllendirme sistemlerine gereksinim duyulmaktadır (Uzun ve Durna, 2008: 38).

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

Çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının örgüt açısından sağladığı katkılar bulunmaktadır. Bilgi paylaşımının örgüte sağladığı katkılar; örgüt verimliliğini ve rekabet gücünü artırır, bilginin gelişimini destekler, örgütteki uygulamaların sosyal etkileşimi ile birlikte motivasyon artışı sağlar, çalışanlar arasında bilgi paylaşımına izin verilir ve bilginin korunmasını sağlar, çalışanların iş rollerine yönelik yenilikçi iş davranışları geliştirmelerini kolaylaştırır, çalışanların iş süreçlerinde yeni yöntem ve yaklaşım öğrenmesinin beraberinde uygulanması bilgi paylaşımı ile sağlanmaktadır (Işık, 2018: 646).

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, farklılıkların yönetimi algıları ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bir ilişkinin gerçekleşmesi sonucunda belirlenen ilişkinin derecesini ortaya koymaktır. Çalışmanın teori kısmında açıklanan farklılıkların yönetiminin alt

boyutları (bireysel tutum ve davranış, örgütsel ortam ve yönetim uygulamaları) ile bilgi türleri (açık ve örtük bilgi) arasındaki ilişkilerin de incelenmesi amaçlanmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Bu çalışmanın temel hipotezi eğitim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki farklılıkların etkin yönetilmesinin çalışanlar üzerinde bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilediği düşüncesidir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H<sub>A</sub>: Farklılıkların yönetimi algıları ile bilgi paylaşımı davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1a</sub>: Bireysel tutum ve davranış boyutu ile açık bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı bir pozitif ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: Bireysel tutum ve davranış boyutu ile örtük bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>2a</sub>: Örgütsel değerler ve normlar boyutu ile açık bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

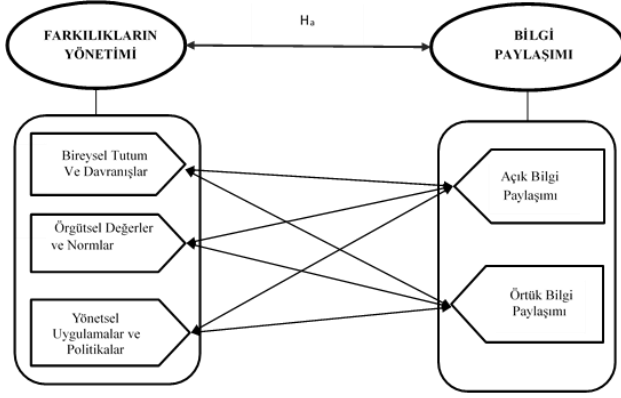
H<sub>2b</sub>: Örgütsel değerler ve normlar boyutu ile örtük bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>3a</sub>: Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile açık bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>3b</sub>: Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile örtük bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



### 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmada genel tarama modelinin çeşidi olan ilişki tarama modeli kullanılmıştır. Tarama araştırmalarında betimleme için evrenden örneklem seçilir ve veri toplama süreci örnekleme yöneltilen sorulara verilen cevaplara dayanır (Büyüköztürk vd., 2008: 68-71). İlişki tarama modeli ise "iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir" (Karasar, 2003: 81). Araştırma Ordu ilinin Ünye ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu ilkokul ve ortaokullarında çalışan yönetici ve öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Bu doğrultuda kolayda örnekleme yöntemi seçildiği için elde edilen sonuçlardan genelleme yapılması mümkün olmamaktadır. Uygulanan anketlerin değerlendirilmesi sonucunda 286 kişiden olumlu ve araştırmada kullanılacak düzeyde veri dönüşü elde edilmiştir. Verilerin analizi SPSS 25 programı ile yapılmıştır.

Araştırmada kısa sürede daha fazla kişiye ulaşabilmek için anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Katılımcılara yöneltilen anketin ilk bölümü bireylerin kişisel bilgilerinin elde edilmesini sağlamaktadır. İkinci bölüm araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını belirlemek için Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen "Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine" yer verilmiştir.

Bu ölçekte Cronbach Alfa değerleri bireysel tutum ve davranışlar boyutu için %77, örgütsel değerler ve normlar boyutu için %83, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu için ise %95 olarak bulunmuştur (Balay ve Sağlam, 2004: 44).

Üçüncü bölümde ise yönetici ve öğretmenlerin bilgi paylaşımı türlerini belirlemek için Zhining Wang ve Nianxin Wang (2012) tarafından "Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance" adlı makalede geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalindeki Cronbach alfa değerleri açık bilgi türü için %95, örtük bilgi türü için %97 olarak tespit edilmiştir (Wang ve Wang, 2012: 8904). Aslan'ın (2014) yüksek lisans tezinde Türkçe'ye uyarlanarak kullandığı görülmüştür. Bu tezde Cronbach alfa değerleri açık bilgi türü için 0,81, örtük bilgi türü için 0,89 olarak bulunmuştur. Araştırmada beşli likert tipi ölçek tekniği kullanılmıştır. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği için kullanılan maddeler, "Hiç Katılmıyorum" için (1), "Az Katılıyorum" için (2), "Orta Katılıyorum" için (3), "Çok Katılıyorum" için (4), "Tamamen Katılıyorum" için (5) şeklinde karşılık bulurken, Bilgi Paylaşımı Ölçeği maddeleri "Kesinlikle Katılmıyorum" için (1), "Katılmıyorum" için (2), "Kararsızım" için (3), "Katılıyorum" için (4) ve "Kesinlikle Katılıyorum" için (5) şeklinde rakamlanarak katılımcıların görüşlerinin ifade edilmesi istenilmiştir.

### 3.4. Ölçeklerin Geçerlilikleri ve Güvenilirlikleri

Bu çalışma kapsamında farklılıkların yönetimi ölçeği için elde edilen Cronbach alfa değerleri bireysel tutum ve davranışlar boyutu için 0,861, örgütsel değerler ve normlar boyutu için 0,939 yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu için 0,977 olarak belirlenmiştir. Bilgi paylaşımı ölçeği için ise; açık bilgi türü için 0,888, örtük bilgi türü için 0,935 olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizlerine göre Cronbach alfa değerlerinin >.80 olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir (RTÜK, 2012: 3).

Farklılıkların yönetimi ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin basıklık ve çarpıklık değerleri analiz edildiğinde farklılıkların yönetimi ölçeği için basıklık değeri -0,219, çarpıklık değeri -0,439, bilgi paylaşımına ait basıklık değeri 1,133, çarpıklık değeri -0,678 olarak elde edilmiştir. Analiz sonucunda Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) değerlerinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Normallik testi analizinde, basıklık ve çarpıklık katsayılarının  $\pm 2$ 'yi geçmemesi değişkenlerin normal dağıldığını ifade etmektedir (Kunnan, 1998:313; Gravetter

ve Wallnau, 2014:170; Field, 2009: 45). Kalaycı (2010: 209) ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 3$  aralığında olması durumunda dahi ilgili değişkenleri normal kabul etmektedir. Bu bağlamda araştırmanın tamamında parametrik testlerin kullanılması uygun bulunmuştur.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

##### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında örnekleme tanıtan bulgular Tablo 1.'de sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Örneklemin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Kadın	155	54,2
	Erkek	131	45,8
Yaş	18-30 yaş	33	11,5
	31-40 yaş	102	35,7
	41-50 yaş	95	33,2
	51-60 yaş	48	16,8
	61 yaş ve üzeri	8	2,8
Eğitim Düzeyi	Önlisans	9	3,1
	Lisans	261	91,3
	Lisansüstü	16	5,6
Görev	Yönetici	16	5,6
	Öğretmen	252	94,4
Meslekteki kıdem süresi	5 yıl ve daha az	26	9,1
	6-10 yıl	34	11,9
	11-15 yıl	55	19,2
	16-20 yıl	49	17,1
	21 ve üzeri yıl	122	42,7
<b>TOPLAM</b>		<b>286</b>	<b>100,0</b>
Yöneticilikteki kıdem süresi	5 yıl ve daha az	49	50,5
	6-10 yıl	24	24,7
	11-15 yıl	6	6,2
	16-20 yıl	7	7,2
	21 yıl ve üzeri	11	11,3
<b>TOPLAM</b>		<b>97</b>	<b>100,0</b>



Tablo 1. incelendiğinde araştırmaya katılanların %54.2’i kadın, %45.8’i erkeklerden oluşturmaktadır. Katılımcıların %35.7’sinin 31-40 yaşları arasında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %91.3’ü lisans mezunundan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların %5.6’sı müdür ve müdür yardımcısı pozisyonlarında olup yönetici kategorisinde yer alırken %94.4’lük kısmı öğretmenlerden oluşmaktadır. Çalışanların %42.7’sinin meslekteki kıdem süresinin 21 yıl ve

üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanlardan 97’sinin yöneticilik deneyimine sahip olduğu belirlenmiş olup %50.5’inin 5 yıl ve daha az süre olmak üzere yöneticilik yaptığı saptanmıştır.

Tablo 2’de farklılıkların yönetimi ölçeğinin bireysel tutum ve davranışlar boyutu tanımlayıcı analiz bulgularına yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Farklılıkların Yönetimi Ölçeği- Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutunun Tanımlayıcı Analizler Bulguları

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

Tablo 2. incelendiğinde “Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar” ifadesi 3,91’lik ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan bireylerin okullarda farklılıklara karşı saygılı ve hoşgörülü oldukları, birbirlerinin düşüncelerine değer verdikleri, birbirlerine karşı güven

duygusunu oluşturdukları ve yöneticilerin, öğretmenlerin öğrenme ve becerilerini destekledikleri söylenebilir.

Tablo 3’te farklılıkların yönetimi ölçeğinin örgütsel değerler ve normlar boyutu tanımlayıcı analiz bulguları verilmiştir.

**Tablo 3.** Farklılıkların Yönetimi Ölçeği- Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutunun Tanımlayıcı Analiz Bulguları

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

Tablo 3. incelendiğinde “Meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar” ifadesi 4,01 ile en yüksek ortalamaya sahip olan maddedir. Elde edilen sonuçlar ile okuldaki yönetici ve öğretmenler birbirlerinin dini inanışlarına, yaşam biçimlerine karşı saygı duydukları, birbirlerinin görüş ve düşüncelerini

önemsedikleri, ön yargı ile okulda ayrımcılık gerçekleştirmedikleri söylenebilir.

Tablo 4’te farklılıkların yönetimi ölçeğinin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunun tanımlayıcı analiz bulguları verilmiştir.

**Tablo 4.** Farklılıkların Yönetimi Ölçeği- Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar Boyutunun Tanımlayıcı Analiz Bulguları

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

Tablo 4. incelendiğinde “Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayırımı yapılmamasına özen gösterirler” ifadesi 4,10 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu bağlamda ilkokul ve ortaokullardaki yönetici ve öğretmenler farklılıkların değerini bilir ve farklılıkları eğitim açısından en iyi şekilde uygulanması için çalışanlarının fikirlerini önemser. Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki cinsiyet ayrımcılığına izin verilmediği, okullardaki

yönetici ve öğretmenler arasında eşit ve adil davranışlar gerçekleştirildiği söylenebilir.

Literatürde yer alan çalışmalardan Usta'nın (2017) yüksek lisans tezindeki çalışmasında farklılıkların yönetimi ölçeğinin tanımsal istatistik bulguları; bireysel tutum ve davranış boyutu için ort. 3,51, s.s  $\pm 1,69$ , örgütsel değerler ve normlar boyutu için ort. 3,71, ss.  $\pm 1,35$ , yönetmel uygulamalar ve politikalar

boyutu için ort.3,61, ss.  $\pm 1,45$  olarak tespit edilmiştir. Değerler, bu çalışmanın değerleriyle benzerlik göstermektedir. Yani bu çalışmanın Usta'nın (2017) bulgularını desteklediği görülmektedir.

Tablo 5'te bilgi paylaşımı ölçeğinin açık bilgi paylaşımına dair tanımlayıcı analiz bulgularına yer verilmiştir.

**Tablo 5.** Bilgi Paylaşımı Ölçeği-Açık Bilgi Paylaşımının Tanımlayıcı Analiz Bulguları

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

Tablo 5. incelendiğinde “Bilgi paylaşımı için oluşturulan bilgi teknolojileri, bu işyerinde çalışanların işlerini kolaylaştırır” ifadesi 4,03 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu bulgular, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin gelişen bilgi teknolojileri aracılığı ile açık bilgi paylaşımının işleri kolaylaştırdığını, hızlandığını ifade eder. Buna ek olarak

okullarda çalışanlar bilgi paylaşımına teşvik edilir ve çalışanlar arasında raporlarla, dokümanlar ile açık bilgi paylaşımının gerçekleştirildiği söylenebilir.

Tablo 6'da bilgi paylaşımı ölçeğinin örtük bilgi paylaşımı için tanımlayıcı analiz bulgularına yer verilmiştir.

**Tablo 6.** Bilgi Paylaşımı Ölçeği- Örtük Bilgi Paylaşımının Tanımlayıcı Analiz Bulguları

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

Tablo 6. incelendiğinde birinci sırada yer alan “Bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır” ifadesi 4,13 ortalamaya sahiptir. Elde edilen bulgular okullardaki çalışanlar arasında örtük bilgi paylaşımının kolay bir şekilde gerçekleştirildiğini ve önceki hatalarından çıkardıkları dersleri iş arkadaşları arasında paylaştıklarını göstermektedir. Örtük bilgi paylaşımının, açık bilgi paylaşımına kıyasla aktarımının daha zor olduğu görüşü olsa da elde edilen sonuçlar her iki bilgi türünün de teşvik, güven gibi gerekli koşullar sağlandığında kolay bir şekilde paylaşımının gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Literatür incelendiğinde, Aslan (2014) yüksek lisans tezindeki bilgi paylaşımı ölçeğinin tanımlayıcı bulgularını; açık bilgi türü için ort. 3,63, ss. 0,944, örtük bilgi türü için ise ort. 3,60, ss. 0,81 olarak tespit etmiştir. Değerler 4’e yakın olarak bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Bu çalışma Aslan (2014) tarafından yapılmış olan çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

Çalışmada farklılıkların yönetimi algıları ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkinin ve farklılıkların yönetiminin alt boyutları ile bilgi türleri arasındaki ilişkilerin saptanması amacıyla Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 7’de gösterilmektedir.



Tablo 7. Farklılıkların Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki

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

Tablo 7. incelendiğinde Cohen (1988:481-514) tarafından belirtilen aralıklara göre farklılıkların yönetimi algıları ile bilgi paylaşımı davranışı arasında orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgular sonucunda:

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

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Julian Orr'un 1996'da yayımlanan Communities of Practice adlı çalışmasında Sosyal paylaşımların olduğu topluluklarda öğrenmenin dinamik ve bireysel olmayan toplu bir öğrenmenin ortaya çıktığını ve bu öğrenmenin bireysel faaliyetler, işbirliği, örgütlenme ve örgütler için bir dizi farklı fikir ve yeniliklerin

ortaya çıkmasına neden olacağını belirtmektedir (Hoadley, 2012: 287). Orr'un görüşü doğrultusunda bireyler arasındaki bilgi paylaşımının bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle bireyler ne kadar çok bilgi paylaşırlarsa öğrenme o kadar çok gerçekleşecektir. Bununla birlikte bireylerin doğru, güvenilir, güncel bilgi paylaşımları için toplulukların farklılıklarını da yönetmesi

gerekmektedir. Çalışmanın çıkış noktasını da oluşturan bu görüşe göre bireyler etkileşimde buldukları toplulukların ve bu topluluktaki bireylerin farklılıkları ne kadar iyi yönetirlerse o toplulukta bilgi paylaşımı o kadar artacaktır. Aslan'ın (2015)'te yaptığı çalışmada yönetici ve öğretmenlerin bireysel farklılıkları, zenginlik olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular, bu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Şahin'in (2019)'da yaptığı çalışma ile farklılıkların yönetimi uygulamalarının örgütteki eşitlik algısına olumlu katkı sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular, bu çalışmadaki bulgularla paralellik göstermektedir. Kocuk'un (2019)'da gerçekleştirdiği çalışma bulgularına göre farklılıklar etkin şekilde yönetildiğinde çalışanlar arasındaki iletişimin güçlenmesi ve bireysel verimliliğin artması sonuçları bu çalışmadaki farklılıkların etkin şekilde yönetilmesi ile çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımında artış sağlanacağı bulgularıyla paralellik göstermektedir. Çelik'in (2019)'da yaptığı çalışma ile öğretmenlerin bir araya geldiklerinde gerçekleştirdikleri örgütsel iletişim sonucu birbirlerinin gelişimlerine katkı sağladıkları ve problemleri çözmede katkıda buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular, bu çalışmadaki bilgi paylaşımı bulgularının sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yıldız (2015)'de yaptığı çalışmanın sonucunda güven ortamının sağlandığı yerde bilgi paylaşımının olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen bulgular, bu çalışma bulgularını desteklemektedir. Erden'in (2016)'da yaptığı çalışma sonucunda bilgi paylaşımı ile tecrübe edilmiş bir hatanın tekrarlanmayacağı ve zaman kaybının önlenmiş olacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular bu çalışmadaki paylaşılan bilgi aracılığıyla birbirinden farklı hatalardan ders çıkarılacağı ve tekrarlanmayacağı bulgusu örtüşmektedir.

Her insan nasıl birbirinden farklı ise insanların bireysel farklılıklara olan bakış açıları da birbirinden farklıdır. Bireyler, bireysel farklılıkları kabul etmeyerek, bireysel farklılıklara sahip bireylere saygı duymayarak o kişilerle bilgi alışverişinde bulunmaktan kaçınabilirler.

Bu çalışmada bireysel farklılıkların, bireyler arasındaki bilgi paylaşımı ile ilişkili olduğu savını test edebilmek için HA: "Farklılıkların yönetimi algıları ile bilgi paylaşımı davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi geliştirilmiş ve doğrulanmıştır. Buna göre farklılıkların yönetimi algıları ile bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlılığı orta düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutları bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda bir işletmedeki farklılıklar etkin şekilde yönetildiğinde çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı düzeyinde artış sağlanacağı söylenebilir.

Yapılan analiz sonucunda genel olarak, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar düzeyleri arttıkça, açık bilgi ve örtük bilgi paylaşımı düzeylerinde de artış sağlanacağı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde eğitim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların farklılıkların yönetimi algıları ile bilgi paylaşımı davranışları arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin orta düzeyde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Farklılıkların yönetimi kavramı okuldaki müdür ve müdür yardımcılara (yöneticilere) tanıtılmalı ve bu konuda eğitimler verilmelidir. Yöneticiler de işletmede farklılıkların yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek için çalışanlarına gereken eğitimi sunmalıdır. Yaşadığı yerden daha farklı bölgelere ataması yapılan öğretmen adayların farklı gördüğü çevreye, insanlara adaptasyon süreci vardır. Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetildiği okullarda öğretmenlerin okula, meslektaşlarına ve çevreye olan adaptasyon sürecini kolaylaştırabilir.

Farklılıkların yönetilmesinde yöneticilerin büyük rol alması dolayısıyla yönetici seçerken ufku geniş olan, çalışanlar arasındaki farklılıklara saygı duyan ve farklılıkları benimseyen yani farklılıklar konusunda duyarlı olan kişiler yönetici olarak seçilmelidir. Böylece işletmedeki diğer çalışanlara farklılıkların yönetimi uygulamalarını bir görevden ziyade

zaten yapılması gereken bir davranış olduğunu göstererek örnek olabilir.

Bireylerin farklılıkları değer ifade ettiği için, çalışanlar arasında saygı, hoşgörü, empati yapma davranışının yanı sıra çalışanların farklılıklarının okulun amaçları doğrultusunda bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için yönetici ve öğretmenlere seminer, konferans, kurs şeklinde eğitimler verilebilir.

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

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

Bu araştırma, evren olarak kabul edilen Ordu'nun Ünye ilçesindeki ilkököl ve ortaokul sayısı ile sınırlıdır. Çalışmadaki en önemli sınırlılıklar zaman ve maliyet kavramlarıdır. Gerçekleştirilen araştırmada veri toplama aracı olarak sadece anket formunun kullanılması araştırma için diğer bir sınırlılıktır.

### KAYNAKÇA

- Adams, B. B. (2018). *Women Minorities & Other Extraordinary People*. Texas: Greenleaf Book Group Press.
- Aslan, B. (2015). *Yönetici ve Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi (Batman İli Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Aslan, M. F. (2014). *İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Balay, R. & Sağlam, M. (2004). *Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği*, Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(8), 32-46.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Bloodgood, J. M., Salisbury, D. (2001). *Understanding the Influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies*. *Decision Support Systems*, 31, 55-69.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2. Baskı). New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Çakır, E. (2011). *Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliği'nde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Çelik, Ç. (2019). Öğretmenler Arasındaki Kuşaklararası Bilgi Paylaşımı Düzeyleri ile Kuşaklararası Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Davenport, T.H. (1997). “Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies”, *Knowledge and Process Management*, 4(3).
- Demirel, Y. & Özbezek, B. D. (2016). Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1).
- Durna, U. & Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30, 129-156.
- Ely, J. R. & Thomas, A. D. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes, *Administrative Science Quarterly*.
- Erden, H. (2016). Kobi’lerde Bilgi Paylaşımı: Konya İli Ereğli İlçesinde Gıda İşletmelerinde Bir İnceleme, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, London: SAGE Publications.
- Gravetter, F. & Wallnau, L. (2014). *Essentials of Statistics Fort He Behavioral Sciences* (8. Baskı). USA: Belmont, CA.
- Groff, R. T. & Jones P. T. (2003). *Introduction to Knowledge Management: KM in Business*. USA: Elsevier Science.
- Gurteen, D. (1993). Creating a Knowledge Sharing Culture. *Knowledge Management Magazine*, 5(2), 1-4.
- Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What’s the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety or Disparity in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Hoadley, C. (2012). What is a Community of Practice and How Can We Support It?. Editör: David H. Jonassen ve Susan Land, *Theoretical Foundations of Learning Environments*, (2. Baskı), Routledge.
- Hubbard, E. E. (2004). *The Manager’s Pocket Guide to Diversity Management*. HRD Press.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- İşık, M. (2018). Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler ve Bilgi Paylaşım Sürecinin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (UIK 17. Özel Sayısı)*, 641-656.
- İbicioğlu, H. & Doğan, H. (2006). *İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kamaşak, R. & Yücelen, M. (2007). Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma. Editör: Bediz Dereli, *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*, (1. Baskı), Beta Basım.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luthi, E., Matoba, K., Plett, A. & Unruh, K. (2007). *Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim Elkitabı*. European Year of Equal Opportunities for All.

- Kocuk, D. (2019). İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminin Çalışan Verimliliğine Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kunnan, J. A. (1998). An Introduction to Structural Equation Modelling for Language Assessment Research. *Language Testing*, 15(3), 295-332.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28, 315-332.
- Loden, M. & Rosener, J. B. (2000). *Workforce America! Managing Employee Diversity As a Vital Resource*, Business Book Review, 8(3), 1-6.
- Mannix, E. & Neale, A. M. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- Mullins, J. L. (2010). *Management Organizational & Behaviour Financial Times (Ninth Edition)*. Prentice Hall.
- Nonaka, I. (1999). *Bilgi Yönetimi. Bilgi Yaratan Şirket içinde*, Gündüz Bulut (Çev.), İstanbul, BZD Yayıncılık.
- Page, S. (2017). *The Diversity Bonus How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy*, Princeton University Press.
- Podsiadlowski, A., Groschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Zee, K. V. D. (2013). Managing a Culturally Diverse Workforce: Diversity Perspectives in Organization. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 159-175.
- Radyo ve Televizyon Üst Kurulu. (2012). *Medya Okuryazarlığı Dersi. Kamuoyu, Yayın Araştırmaları ve Ölçme Dairesi Başkanlığı*. Ankara
- Riach, K. (2009). *Managing Difference: Understanding Age Diversity in Practice*. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 319-335.
- Saint-Onge, H. (1999). *Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital* Michael H. Zack (Ed.). *Knowledge and Strategy içinde*, Elsevier Group.
- Salamon, F. M. & Schork, M. J. (2003). *Turn Diversity to Your Advantage*, *Research-Technology Management*, 46(4), 37-44.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn & Richard N. (2002). *Organizational Behaviour*, 7<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons. Inc.
- Shanab, A. E., Haddad, M. & Knight, B. M. (2014). *Knowledge Sharing Practices and the Learning Organization: A Study*. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 7(2), 38-50.
- Skyrme, J. D. (1999). *Knowledge Networking*. Butterworth-Heinman, 1999.
- Sonnenschein, W. (1997). *The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workforce*. New York: McGrawHill Companies.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, G. (2019). *Farklılıkların Yönetiminin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Turgut, E. (2013). *Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



- United States Government Accountability Office. (2005). Diversity management: Expert-Identified leading practices and agency examples. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, (<https://www.gao.gov/products/GAO-05-90>).
- Usta, Ç. Ö. (2017). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzun, H. Ve Durna, U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(1), 33-40.
- Visagie, J. C. & Linde, H. (2010). Evolving Role and Nature of Workplace Leaders and Diversity: A Theoretical and Empirical Approach. Managing Global Transitions, 8(4), 381-403.
- Yıldız, B. (2015). Tedarik Zinciri Yönetiminde Güven, Yenilik ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Wang, Z. & Wang, N. (2012). Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance. Expert Systems with Applications, 39, 8899-8908.
- Wrench, J. (2007). Diversity Management and Discrimination. Ashgate Publishing.
- Zack, H. M. (1999). Developing a Knowledge Strategy. California Management Review, 3(41), 125-145.