

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRTÜK BİLGİNİN PAYLAŞIMI İLİŞKİSİNDE
BİLGİNİN ÖRTÜKLÜK VE KARMAŞIKLIĞININ ARACI ROLÜ VE
ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLER ARASINDA FARKLILAŞMA:
BİR İMALAT İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA**

Sabahat ATMIŞ

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2025

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRTÜK BİLGİNİN PAYLAŞIMI İLİŞKİSİNDE
BİLGİNİN ÖRTÜKLÜK VE KARMAŞIKLIĞININ ARACI ROLÜ VE
ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLER ARASINDA FARKLILAŞMA:
BİR İMALAT İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA**

Sabahat ATMIŞ

Danışman: Prof.Dr. Bahattin KARADEMİR

Jüri Üyesi: Prof.Dr. Azmi YALÇIN

Jüri Üyesi: Prof.Dr. ÜNLÜKAPLAN

Jüri Üyesi: Prof.Dr. Ünal AY

Jüri Üyesi: Doç.Dr. Esengül İPLİK

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2025

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında
DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Bahattin Karademir
(Danışman)

Üye: Prof.Dr. Azmi YALÇIN

Üye: Prof. Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN

Üye: Prof.Dr. Ünal AY

Üye: Doç.Dr. Esengül İPLİK

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

...../...../2025

Prof. Dr. Hüseyin GÜLER
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 2025

Sabahat ATMIŞ

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRTÜK BİLGİNİN PAYLAŞIMI İLİŞKİSİNDE BİLGİNİN ÖRTÜKLÜK VE KARMAŞIKLIĞININ ARACI ROLÜVE ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLER ARASINDA FARKLILAŞMA: BİR İMALAT İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA

Sabahat ATMIŞ

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof.Dr. Bahattin KARADEMİR

Şubat 2025, 103 sayfa

Bu çalışma, yenilik yönelimli bir imalat işletmesinde örgüt kültürünün çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik bir modeli test etmeyi ve örgütsel alt kültürler arasındaki farklılaşmaları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma modeli örgüt kültürünün örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan ve bilginin doğasına özgü örtüklük ve karmaşıklık özellikleri üzerinden dolaylı etkilerini incelemektedir. Araştırmada, örgütsel alt kültürleri belirlenmesi, kaynaklarının açıklanması ve aralarındaki farklılaşmaların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma için kullanılan veriler, Türkiye İhracatçılar Meclisi Listesi'nde ilk bin işletme arasında yer alan yenilik yönelimli büyük ölçekli bir imalat işletmesinden elde edilmiştir. Araştırma bulguları, örgüt kültürünün çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışı ile doğrudan ve bilginin karmaşıklık özelliği üzerinden dolaylı olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel alt kültürleri belirlemeye yönelik inceleme örgütte farklı alt kültürlerin bulunduğunu ortaya koymuştur. Alt kültürler arasında bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri ve bilgiyi paylaşma davranışı açısından önemli farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırma modelinin alt kültür grupları üzerinde test edilmesi sonucunda örgüt kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin örgütsel alt kültür kümelerinin birinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgüt kültürü, örgütsel alt kültürler, bilginin örtüklüğü, bilginin karmaşıklığı, örtük bilgi paylaşma

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF KNOWLEDGE TACITNESS AND COMPLEXITY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND TACIT KNOWLEDGE SHARING, AND DIFFERENTIATION BETWEEN ORGANIZATIONAL SUBCULTURES: A STUDY IN A MANUFACTURING FIRM

Sabahat ATMIŞ

Ph.D. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Bahattin KARADEMİR

February 2025, 103 pages

This study aims to test a model explaining the effect of organizational culture on tacit knowledge-sharing behavior in an innovation-oriented production company and to identify the differentiations between organizational subcultures. The research model examines the direct effects of organizational culture on tacit knowledge-sharing behavior and its indirect effects through the tacitness and complexity characteristics inherent to knowledge. The study aims to identify organizational subcultures, explain their sources, and identify the differentiations between them. The data used in the research were obtained from large-scale export-oriented innovative manufacturing firm. The findings revealed that organizational culture is directly related to employees' tacit knowledge-sharing behavior and indirectly related through the complexity characteristic of knowledge. The examination aimed at identifying organizational subcultures revealed the presence of different subcultures within the organization. Significant differences between subcultures were found in terms of tacitness and complexity of knowledge and knowledge-sharing behavior. When the research model was tested on subculture groups, the direct and indirect relationships between organizational culture and tacit knowledge-sharing behavior were not significant in one of the organizational subculture clusters.

Keywords: Organizational culture, organizational subcultures, tacit knowledge, knowledge complexity, tacit knowledge sharing

ÖNSÖZ

Doktora Tez çalışmama başladığım günden itibaren, çalışmanın her aşamasında beni yönlendiren, bilgi ve tecrübesini aktaran, yönlendirici geri bildirimlerde bulunan tez danışmanım Prof. Dr. Bahattin KARADEMİR'e teşekkürlerimi sunarım.

Beni doktora programına başlamama teşvik ederek, büyük katkı sağlayan yüksek lisans tez danışmanım Prof. Dr. Ünal AY'a teşekkürlerimi sunarım.

Doktora ders aşamasında derslerinden büyük keyif aldığım, tez izleme komitesi üyesi olarak her zaman değerli geri bildirimlerde bulunan ve önemli katkılar sağlayan Prof. Dr. Azmi YALÇIN'a, teşekkürlerimi sunarım.

Doktora ders aşamasında derslerini aldığım Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ'a, Prof. Dr. Mehmet TURAN'a, Prof. Dr. Ebru Özgür GÜLER'e değerli emekleri için teşekkür ederim.

Tez İzleme Komitesi Üyesi olarak, tezin hazırlanmasının her aşamasında değerli yorumları ve yönlendirmeleriyle katkıda bulunan Prof. Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN'a, teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her alanında olduğu gibi doktora eğitimim boyunca da beni gönülden destekleyen, hep yanımda olan, kıymetlim, hayat arkadaşım Ali Murat ATMIŞ'a, varlıklarıyla hayatıma anlam katan canım kızım Zeynep ATMIŞ'a, canım oğlum Ali ATMIŞ'a, ve küçüğüm Alp ATMIŞ'a sonsuz teşekkür ederim.

Sabahat ATMIŞ

Adana / 2025

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problemin Tanımı	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	1
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Yöntemi	3
1.5. Araştırmanın Planı	4
1.6. Araştırmanın Temel Kavramlarının Tanımları	4

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Kültürü.....	6
2.1.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı	6
2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramının Kuramsal Çerçevesi	7
2.2. Örgütsel Alt Kültürler	9
2.2.1. Örgütsel Alt Kültürler Kavramının Tanımı	9
2.2.2. Örgütsel Alt Kültürler Kavramının Kuramsal Çerçevesi	10
2.3. Bilgiyi Paylaşma Davranışı	15
2.4. Bilginin Doğası	16
2.4.1. Bilginin Örtüklüğü.....	17
2.4.2. Bilginin Karmaşıklığı	18
2.5. Örgüt Kültürü, Alt Kültürler, Bilginin Doğası ve Paylaşımı Arasındaki İlişkiler ...	19

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA SORUSU VE HİPOTEZLER

3.1. Araştırma Soruları.....	22
3.2. Örgüt Kültürünün Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Üzerindeki Etkisi	23
3.3. Bilginin Örtüklüğü ve Bilginin Karmaşıklığının Aracılık Rollerini.....	24
3.4. Örgütsel Alt Kültürler ve Alt Kültür Kümeleri Arasındaki Farklılaşmalar.....	27

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

4.1. Araştırma Modeli	29
4.2. Evren ve Örneklem	30
4.3. Veri Toplama	30
4.4. Ölçme Araçları.....	31
4.4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği	31
4.4.2. Örtük Bilgi Ölçeği	36
4.4.3. Karmaşık Bilgi Ölçeği	37
4.4.4. Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Ölçeği	38
4.5. Veri Setinin Hazırlanması.....	39
4.6. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler	40

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1. Açıklayıcı İstatistik	41
5.1.1. Yaş	42
5.1.2. Cinsiyet	43
5.1.3. Öğrenim Durumu.....	44
5.1.4. Unvan.....	45
5.1.5. Hizmet Süresi.....	46
5.1.6. Yönetim Görevi	47
5.1.7. Meslek.....	48

5.1.8. Meslek Grubu	50
5.1.9. Direktörlük.....	51
5.1.10. Faaliyet Grupları.....	52
5.2. Faktör Analizi	53
5.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği	57
5.2.2. Örtük Bilgi Ölçeği	61
5.2.3. Karmaşık Bilgi Ölçeği Faktör Analizi	63
5.2.4. Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Ölçeği Faktör Analizi	66
5.3. Korelasyon Analizi	68
5.4. Kümeleme Analizi ve Küme Kaynaklarının Belirlenmesi	71
5.4.1. Alt Kültür Kümelerinin Belirlenmesi	71
5.4.2. Alt Kültürlerin Kaynakları.....	73
5.5. Hipotez Testleri.....	76
5.5.1. Yol Analizi: Genel Model	77
5.5.2. Fark Testleri: Alt Kültürlerin Değerlendirilmesi	79
5.5.3. Yol Analizi: Alt Kültür Modelleri	81

BÖLÜM VI

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

6.1. Değerlendirme	87
6.2. Sonuç	90
KAYNAKÇA.....	92
EKLER	97
ÖZGEÇMİŞ	103

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Örgüt Kültürü Endeksi'nin Bürokrasi Kültürü Alt Boyutunun Maddeleri.....	34
Tablo 2. Örgüt Kültürü Endeksi'nin Destek Kültürü Alt Boyutunun Maddeleri	35
Tablo 3. Örgüt Kültürü Endeksi'nin Yenilik Kültürü Alt Boyutunun Maddeleri.....	36
Tablo 4. Örtük Bilgi Ölçeği	37
Tablo 5. Karmaşık Bilgi Ölçeği	38
Tablo 6. Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Ölçeği	38
Tablo 7. Veri İnceleme Tablosu.....	39
Tablo 8. Açıklayıcı İstatistik.....	42
Tablo 9. Yaş Sıklık Tablosu.....	42
Tablo 10. Cinsiyet Sıklık Tablosu.....	43
Tablo 11. Öğrenim Durumu Sıklık Tablosu	44
Tablo 12. Unvan Sıklık Tablosu	45
Tablo 13. Hizmet Süresi Sıklık Tablosu	47
Tablo 14. Yönetim Görevi Sıklık Tablosu.....	48
Tablo 15. Meslek Sıklık Tablosu	49
Tablo 16. Meslek Grupları Sıklık Tablosu.....	50
Tablo 17. Bağlı Bulunan Direktörlük Sıklık Tablosu	52
Tablo 18. Faaliyet Grupları Sıklık Tablosu.....	53
Tablo 19. Uyum İyiliği Değerleri.....	56
Tablo 20. Geçerlik ve Güvenilirlik Testleri	57
Tablo 21. Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	59
Tablo 22. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yükleri	59
Tablo 23. Geçerlik ve Güvenilirlik Testleri	61
Tablo 24. Örtük Bilgi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	62
Tablo 25. Örtükl Bilgi Ölçeği Faktör Yükleri.....	62
Tablo 26. Örtük Bilgi Ölçeği Geçerlik ve Güvenilirlik Testleri	63
Tablo 27. Karmaşık Bilgi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	64
Tablo 28. Karmaşıklığı Bilgi Ölçeği Faktör Yükleri	64
Tablo 29. Karmaşık Bilgi Ölçeği Geçerlik ve Güvenilirlik Testleri.....	65
Tablo 30. Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	66
Tablo 31. Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Ölçeği Faktör Yükleri.....	67

Tablo 32. Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Ölçeği Geçerlik ve Güvenilirlik Testleri	67
Tablo 33. Değişkenler Arası Korelasyonlar Tablosu	70
Tablo 34. Kümeleme Tablosu	72
Tablo 35. Alt Kültürlerin Örgüt Kültürüyle İlişkisi	72
Tablo 36. Alt Kültürlere İlişkin Açıklayıcı İstatistik	73
Tablo 37. Alt Kültür Kaynakları Fark Testi	73
Tablo 38. Alt Kültür Kaynaklarına İlişkin Açıklayıcı İstatistik.....	75
Tablo 39. Genel Yol Analizi Modeli.....	77
Tablo 40. Genel Yol Analizi	79
Tablo 41. Alt Kültürlerin Bilgi Değişkenleriyle İlişkisi	80
Tablo 42. Alt Kültür Sonuçlarına İlişkin Açıklayıcı İstatistik	80
Tablo 43. Karşı Kültür Yol Analizi Modeli	82
Tablo 44. Karşı Kültür Yol Analizi.....	83
Tablo 45. Uyumlu Kültür Yol Analizi Modeli.....	84
Tablo 46. Uyumlu Kültür Yol Analizi	85
Tablo 47. Hipotez Testleri Sonuç Tablosu.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Örtüklük Derecesi.....	18
Şekil 2. Karmaşıklık Derecesi	19
Şekil 3. Araştırma Modeli	30
Şekil 4. Yaş Grupları Dağılımı	43
Şekil 5. Cinsiyet Dağılımı	44
Şekil 6. Öğrenim Durumu Dağılımı	45
Şekil 7. Unvan Dağılımı	46
Şekil 8. Hizmet Süresi Dağılımı	47
Şekil 9. Yönetim Görevi Dağılımı.....	48
Şekil 10. Meslek Dağılımı	50
Şekil 11. Meslek Grupları Dağılımı	51
Şekil 12. Bağlı Bulunan Direktörlüklerin Dağılımı.....	52
Şekil 13. Faaliyet Grupları Dağılımı	53
Şekil 14. Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	58
Şekil 15. Örtük Bilgi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	61
Şekil 16. Karmaşık Bilgi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	63
Şekil 17. Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	66
Şekil 18. Alt Küme Ortalamaları	71
Şekil 19. Alt Kültürlerin Demografik Farklılıkları.....	76
Şekil 20. Genel Yol Modeli.....	79
Şekil 21. Karşı Kültür Yol Modeli	83
Şekil 22. Uyumlu Kültür Yol Modeli	85

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problemin Tanımı

Yenilik yönelimli işletmelerin bir yandan öğrenmeyi sağlamak amacıyla yetki devri ile deneme ve yanılmayı teşvik yoluyla bilginin örtüklük derecesini arttırması, bir yandan da uzmanlaşmayı sağlamak amacıyla yatay farklılaştırma derecesini arttırmak yoluyla bilginin karmaşıklık derecesini arttırması beklenmektedir. Bilginin örtüklük ve karmaşıklık derecesinin artması ise, bilgi-temelli bakış açısına göre örtük bilginin paylaşımını zorlaştırmaktadır. Hâlbuki örgütlerde yeniliğin gerçekleşmesi büyük ölçüde de örtük bilginin paylaşılmasını gerektirmektedir. Bu paradoksal durum yenilik yönelimli işletmeler için önemli bir sorun teşkil etmektedir.

Bu araştırmada, örgüt kültürünün ikili bir rol oynayarak hem bilginin örtüklük ve karmaşıklık derecesini arttırmasının hem de örtük bilgi paylaşımını desteklemesinin mümkün olabileceği tezi ortaya koyulmaktadır. Akademik yazında çalışanların bilgi paylaşımı üzerine pek çok araştırma yapılmış olmakla birlikte, örgüt kültürünün doğrudan örtük bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi konusunda sınırlı sayıda çalışma bulunmakta, örgüt kültürünün bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri üzerinden örtük bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi konusunda ise yazında bir boşluk bulunmaktadır.

Ayrıca, örgüt kültürünün bir yandan örgütsel bilginin örtüklük ve karmaşıklık derecesini arttırarak dolaylı olarak örtük bilgi paylaşımını zorlaştırırken bir yandan da örtük bilginin paylaşımı üzerindeki doğrudan etkisiyle bilgi paylaşımını destekleyebileceği yönündeki paradoksal durumla ilgili araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, bu ilişkilerin farklı alt kültürler arasında nasıl şekillendiği bilinmemektedir. Bu tespitler, hem akademik yazında önemli bir boşluğa hem de uygulamacılara yol gösterecek pratik önerilerin eksikliğine işaret etmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Wang ve Noe, 2010 yılında Human Resource Management Review [İnsan Kaynakları Yönetimi İncelemesi] adlı dergide yayınladıkları Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research [Bilgi paylaşımı: Bir inceleme ve gelecekteki araştırmalar için yönlendirmeler] başlıklı bilgi paylaşımı konusundaki yazın

incelemelerinde kapsamlı bir kavramsal çerçeve sunmuşlardır. Bu makalede geliştirilen kavramsal çerçeve bilgi paylaşımını etkileyen çalışılmış konuların yanı sıra henüz üzerinde yeterince çalışılmamış konuları da kapsamaktadır. Söz konusu çerçeveye göre, gelecekteki araştırmalarda incelenmesi anlamlı görülen konulardan birisi de çalışanların bilgi paylaşma davranışını etkileyen bağlamsal unsurlar arasında yer alan örgüt kültürü konusudur. Bu araştırma, Wang ve Noe'nin (2010) örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin incelemesine yönelik çağrısına uygun olarak, yenilik yönelimli örgütlerde örgüt kültürünün çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki etkisini açıklamayı ve örgütsel alt kültürler arasındaki farklılaşmaları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, araştırmaya üç ana araştırma sorusu yön vermektedir. Araştırmaya yön veren ana araştırma soruları aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

AAS1:

Örgüt kültürü (bürokrasi kültürü, yenilik kültürü ve destek kültürü) ile örtük bilgi paylaşımı davranışı arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır? Söz konusu ilişkiyi bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri nasıl şekillendirmektedir?

AAS2:

Örgütsel alt kültürlerin oluşumun kaynakları nelerdir? Örgütsel alt kültürler bilginin örtüklük ve karmaşıklığı ile örtük bilgi paylaşma davranışı açısından nasıl farklılık göstermektedir?

AAS3:

Örgütsel alt kültürler ve örtük bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi şekillendiren bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri alt kültür grupları arasında nasıl farklılaşmaktadır?

Bu araştırmaya yön veren ana araştırma sorularını detaylandıran destekleyici araştırma soruları ise üç ana başlık altına toplanmaktadır. Bunlar, sırasıyla, ***genel modelin incelenmesi, alt kültürlerin incelenmesi ve alt kültürlerle özgü inceleme*** konularında oluşturulan destekleyici araştırma sorularıdır. Bölüm III' de araştırmanın, ana araştırma sorularının yanı sıra bunları detaylandıran destekleyici araştırma sorularına yer verilmektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın, akademik yazında henüz yeterince ilgi görmeyen bir konuya odaklanarak, örgüt kültürünün örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan ve bilginin doğasına özgü örtüklük ve karmaşıklık derecesi üzerinden dolaylı etkilerini ortaya koyarak yazındaki boşluğu doldurmaktadır. Daha da önemli olarak, örgütsel alt kültürler arasında bilginin örtüklük ve karmaşıklık derecesi farklılıkları ile örtük bilgiyi paylaşma davranışı açısından farklılıkları ortaya koymaktadır. Farklı alt kültür gruplarında kültürün bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan ve bilginin doğasına özgü örtüklük ve karmaşıklık derecesi üzerinden dolaylı etkilerini kıyaslayarak aynı örgütte farklı alt kültür gruplarında söz konusu ilişkiler açısından farklılıkları ortaya koymaktadır.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amaçları doğrultusunda, örgüt kültürü, bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki karmaşık ilişkilerin derinlemesine incelenmesini sağlamak amacıyla özgün bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırmanın modeli, sosyal değişim kuramı ile bilgi-temelli bakış açısını birleştirmektedir. Bu kapsamda, sosyal değişim kuramı esas alınarak örgüt kültürünün bürokrasi, destek ve yenilikçilik boyutlarının örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan etkileri incelenirken, sosyal değişim kuramı ile bilgi-temelli bakış açısı ilişkilendirilerek örgüt kültürünün bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri üzerinden örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki dolaylı etkileri incelenmektedir. Araştırmada bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri ile çalışanların bilgi paylaşma davranışlarının örgütsel alt kültürle göre ne derecede farklılaştığının anlaşılması için örgütsel alt kültürler incelenmektedir. Araştırmanın genel modeli belirlenen iki farklı örgütsel alt kültür kümesine uygulanarak alt kültürler arasındaki farklılaşmayı anlamaya yönelik çabalar derinleştirilmektedir. Bu araştırmaya veri toplamak amacıyla büyük ölçekli bir imalat işletmesinin çalışanlarından anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırma verilerin analizinde betimleyici analizler, doğrulayıcı faktör analizleri, kümeleme analizi, fark testleri ve yol analizi yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmada açık kaynak kodlu Jamovi istatistik analiz programı kullanılmıştır. Bu program paket olarak kullanılabildiği gibi özel ihtiyaç durumlarında R kodlarıyla bütünleştirilebilmektedir (The Jamovi Project,

2022). Farklı analizler için analiz programının farklı ek modülleri kullanılarak (Epskamp, 2022; Revelle 2023; Rosseel, 2012; Rosseel, vd., 2023) analizler gerçekleştirilmiştir.

1.5. Araştırmanın Planı

Bu çalışmada, Bölüm II’ de örgüt kültürü, örgütsel alt kültürler, bilgiyi paylaşma bilginin örtüklüğü, bilginin karmaşıklığı ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı kavramları açıklanarak, bunlarla ilgili farklı kuramsal çerçeveler açıklanmaktadır. Bölüm III’ de, bu çalışmaya yön veren ana ve destekleyici araştırma soruları detaylı bir şekilde açıklanmakta ve araştırma hipotezleri geliştirilmektedir. Bölüm IV ’de, araştırmanın modeli tanıtılmakta, evren ve örnekleme, veri toplama, ölçme araçları, veri setinin hazırlanması ve araştırmanın analiz yöntemi detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Bölüm V’de, araştırma bulguları raporlanmakta ve araştırmanın hipotezleri ve modeliyle uyumu değerlendirilmektedir. Bölüm VI’ da ilk olarak, örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı arasındaki karmaşık ilişkilerin anlaşılması amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın bulguları değerlendirilmektedir. İkinci olarak, araştırma sonuçları açıklanmakta, araştırmanın kuramsal, metodolojik ve pratik etkileri tartışılmaktadır. Son olarak ise, araştırmanın sınırlılıkları açıklanarak gelecekteki araştırmalara yönelik öneriler geliştirilmektedir.

1.6. Araştırmanın Temel Kavramlarının Tanımları

Bu araştırma kapsamında ele alınan temel kavramların tanımları okuyucuya kolaylık sağlamak amacıyla aşağıda liste halinde paylaşılmıştır. Bu tanımlar çalışma içerisinde ilgili başlıklar altında ayrıca paylaşılmaktadır.

Örgüt Kültürü: *“Bir grup çalışanın dış çevreye uyum sağlama ve kendi içindeki bütünleşmeyi sağlama sorunlarıyla başa çıkmak için yaratma, keşfetme ya da geliştirme yoluyla öğrendiği ve yeni üyelere öğrettiği temel varsayımlar örüntüsüdür”* (Schein, 2014, s.17).

Örgütsel Alt Kültürler: Bir örgütün baskın kültürü ile birlikte var olabilen farklı alt kültürlerdir. Bunlar örgütün temel değerlerine örgütün geri kalanına göre daha yoğun biçimde bağlı olabilir, örgütün temel değerlerine uyum sağlamanın yanı sıra kendine özgü değerler geliştirebilir ya da örgütün baskın kültürüne ya da bir alt kümesine karşıt değerleri benimseyebilir (Martin ve Siehl, 1983).

Uyumlu Kültür: Bir örgütün baskın kültürünü destekleyen yapıdaki alt kültürdür (Martin ve Siehl, 1983).

Ortogonal Kültür: Bir örgütün baskın kültürünün yanı sıra baskın kültürle çatışmayan kendine özgü değerler setini benimseyen alt kültürdür (Martin ve Siehl, 1983).

Karşıt Kültür: Bir örgütün baskın kültürüne zıt bir pozisyon benimseyerek yeri geldiğinde baskın kültürü yeren yeri geldiğinde alternatif değerler setini benimseyen alt kültürdür (Martin ve Siehl, 1983).

Bilginin Örtüklüğü: Kişinin belirli durumlarda izlediği zihinsel modelleri içeren bilişsel süreçlere özgü kişisel bilginin yazılı ya da sözlü olarak ifade edilmesinin zorluk derecesidir. (Ambrosini ve Bowman, 2001).

Bilginin Karmaşıklığı: Bilginin farklı bileşenleri arasındaki ilişkilerin ve bağımlılıkların yoğunluk derecesidir (González-Álvarez ve Nieto-Antolín, 2007).

Bilgi Paylaşma Davranışı: Bilgiyi organizasyon içerisindeki diğerlerinin kullanımına sunma eylemidir (Ipe'den, 2003, aktaran Intezari, Taskin ve Pauleen, 2016). Bir çalışanın diğer çalışanlara yardımcı olmaya istekli ve yetenekli olduğu, aynı zamanda da onlardan öğrenmeye açık olduğu durumlarda gerçekleşen eylemdir (Yang, 2007'den aktaran Intezari ve diğerleri, 2016).

Örtük Bilgi Paylaşma Davranışı: Kişinin belirli durumlarda izlediği zihinsel modelleri içeren bilişsel süreçlere özgü yazılı ya da sözlü olarak ifade edilmesi görece zor olan bilgiyi diğer örgüt çalışanlarının kullanımına sunma eylemidir (Ambrosini ve Bowman, 2001; Ipe'den, 2003, aktaran Intezari ve diğerleri, 2016).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın örgüt kültürü, bilginin doğası ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkileri incelemeye ve örgütsel alt kültürler arasındaki farklılaşmaları ortaya koymaya yönelik ana amacı doğrultusunda sırasıyla, örgüt kültürü, örgütsel alt kültürler, bilginin doğası ve bilgi paylaşımı alanlarındaki yazın incelenmektedir. Bölümün son kısmında örgüt kültürü, bilginin örtüklüğü ve karmaşıklığı ile bilgi paylaşımı kavramlarının ilişkileri ve örgütsel alt kültürler arasındaki farklılaşmalar incelenmektedir.

2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramının gelişmesi ilk başlarda bir moda olarak görülse de ilerleyen yıllarda başta örgüt sosyolojisi olmak üzere pek çok farklı disiplinin etkisinde gelişen akademik bir yazına dönüşmüştür. Örgüt kültürü araştırmaları, örgüt kuramında örgütleri bütüncül bir bakış açısıyla değerlendiren erken dönem çalışmalara benzer bir şekilde zaman içerisinde örgütsel alt sistemlere yönelen akademik ilginin tekrar örgütlerin bütününe yönelmesini sağlamıştır. İlk başlarda örgüt çalışanlarının ortak varsayım, değer, inanç ve tutumlarına odaklanan araştırmalar zaman içerisinde örgütlerde baskın değer ve normların yanı sıra farklı alt kültürlerin de gelişebileceğini göstermiştir. Aşağıdaki kısımda örgüt kültürü kavramının tanımı ve kavramın entelektüel kökenleri ve gelişimi açıklanmaktadır.

2.1.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı

Pek çok farklı bakış açısı doğrultusunda farklı tanımları bulunan örgüt kültürü Schein'in (2004, s.17) yaygın olarak kabul gören bakış açısına göre, *“bir grup çalışanın dış çevreye uyum sağlama ve kendi içindeki bütünleşmeyi sağlama sorunlarıyla başa çıkmak için yaratma, keşfetme ya da geliştirme yoluyla öğrendiği ve yeni üyelere öğrettiği temel varsayımlar örüntüsü”* olarak anlaşılmaktadır. Jermier, Slocum, Fry ve Gaines'e göre (1991) ise, örgüt kültürü *“örgüt üyelerinin doğruluğunu sorgulamadan kabul ettikleri ve paylaştıkları varsayımlar ve derin anlam örüntüleri ile bunların tezahürleridir”* Bu tanımlara göre örgüt kültürünün temelinde varsayımlar ve değerler yatar. Örgüt kültürü çok farklı şekillerde tezahür edebilir. Örneğin, örgüt kültürü geçmiş

ya da hayali olay anlatılarında tezahür edebilir. Bunlara, tarihsel ve doğaüstü olay anlatıları (mitler), kurgusal temele dayanan anlatılar (efsaneler), kahramanlık anlatıları (destanlar), topluma örnek teşkil eden insan anlatıları örnek olarak gösterilebilir. Örgüt kültürü bir şeyi başka bir şeyle ilişkilendiren söz sanatları (metaforlar), kısa ve akılda kalıcı ifadeler (sloganlar) aracılığıyla da tezahür edebilir. Bunların dışında örgüt kültürü belirli bir düzen içinde gerçekleştirilen uygulamalar (ritüeller) ile özel durumlarda gerçekleştirilen resmi ve geleneksel etkinlikler (seremoniler) aracılığıyla da tezahür edebilir. Öte yandan, örgüt kültürü örgütsel mimari, örgütsel düzenlemeler, logolar gibi sembolik nesneler aracılığıyla da tezahür edebilir.

2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramının Kuramsal Çerçevesi

Örgüt kültürü kavramının yönetim yazınındaki gelişimi büyük ölçüde örgüt sosyolojisi yazınındaki gelişmelere dayandırılmaktadır (Hofstede, 1986; Ouchi ve Wilkins, 1985). Ouchi ve Wilkins (1985), örgüt kültürü konusunda ilk başlarda akademisyenler tarafından yazılan bazı popüler kitap ve makalelerin özellikle iş çevrelerinde büyük ilgi gördüğünü belirtmektedirler. Ouchi ve Wilkins'e (1985) göre, 1970'li ve 1980'li yılların başlarında Japon şirketlerin gösterdiği üstün performansın nedenlerini araştıran akademisyenler söz konusu şirketlerin göreceli başarısını operasyonel sebeplerle açıklamakta güçlük çekince ulusal kültür farklılıklarının örgüt kültürleri üzerindeki etkisini incelemeye başlamışlardır. Bu araştırmalar aynı ulusal kültürün etkisindeki şirketlerin arasında bile örgüt kültürü farklılıklarının bulunduğunu göstermiştir. Örgüt kültürü alanında çalışan akademisyenler antropoloji ve bilişsel psikoloji gibi disiplinlerden önemli ölçüde yararlanmış olsalar da yazının gelişmesinde asıl katkıyı örgüt sosyolojisi disiplinin sağladığı bakış açısı etkili olmuştur. Örgüt sosyolojisi alanında çalışan akademisyenler arasında süregelen örgütlerin düzen ve rasyonalite yaratma kapasitesi gibi daha açık konuları çalışanlarla daha kaotik ve irrasyonel nitelikteki örtük konuları çalışanlar arasındaki görüş farklılıkları örgüt kültürü alanının gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur.

Hofstede (1986), benzer şekilde, 1980'li yıllardan itibaren İngilizce konuşan ülkelerde örgüt kültürü ya da şirket kültürü kavramının hem popüler hem de akademik yönetim yazının önemli kavramlarından birisi olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, Hofstede'e (1986) göre, yönetim yazınında 1930'lardan 1950'lerin ilk yıllarına kadar örgütleri beşeri kurumlar olarak bütüncül bir yaklaşımla inceleyen bazı çalışmalar

yapılmıştır. Ne var ki, takip eden yıllarda alana yön veren araştırmacılar örgütleri bütüncül bir yaklaşımla ele almak yerine ilgilerini örgütsel alt sistemlere yönlendirmişlerdir. Örgütsel alt sistemlerle ilgili yönetim tekniklerinin 1974 ve 1978 yıllarında yaşanan petrol şokları ve ekonomik durgunluk süreci sonrasında bazı örgütlerin hayatta kalmayı başarırken bazılarının bunu neden bunu başaramadığını açıklamakta yetersiz kalması üzerine yeniden bütüncül bir bakış açısı canlanmaya başlamıştır. Bununla birlikte, Japonların modern işletmelerin yönetiminde gösterdikleri başarının sebebinin de büyük ölçüde bütüncül bir bakış açısıyla yönetilmelerine bağlı olduğunun düşünülmesi yazının gelişiminde etkili olmuştur. Öte yandan, örgüt sosyolojisi alanı da örgüt aktörlerin örgütsel bileşenleri duygusal ve sübjektif olarak nasıl anlamlandırdığı konusuna yönelik ilgiyi canlı tutarak örgüt kültürü kavramının gelişmesini desteklemiştir. Genelde sosyolojinin daha özelden ise örgüt sosyolojisinin Avrupa’da gelişen öznel yaklaşımlarının da bu yönde önemli katkısı olmuştur.

Ouchi ve Wilkins’in (1985), örgüt sosyolojisinin örgüt kültürü kavramının gelişimine etkisini belirlemek amacıyla yaptığı yazın incelemesi yazındaki üç ana akımın etkilerini ortaya koymuştur. İlk olarak, örgütlerin açık ve örtük özellikleri üzerine gelişen yazında, örgütlerin sosyal yapısının anlaşılması için nesnel özellikleri kadar öznel özelliklerinin de anlaşılmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Hatta örgütlerin açık ve örtük özelliklerinin sadece birbirinden ayrılmakla kalmayıp, bunların varsayıldığı gibi ilişkili olmayabileceği fikirleri tartışılmıştır. Bu tartışmalar ilerleyen süreçte örgüt kültürü yazınının ana temalarını oluşturmuştur. İkinci olarak, örgütlerin rasyonel ve rasyonel olmayan özellikleri üzerine gelişen yazına katkıda bulunan akademisyenler, 1950’li ve 1960’lı yıllardan itibaren örgütlerdeki biçimsel olmayan ilişkilerin örgütlerdeki çalışma ilişkilerini nasıl etkilediğini anlamaya çalışmışlardır. Ne var ki, bu erken dönem çalışmalar çalışanlar arasındaki biçimsel olmayan ilişkiler ve anlayışların biçimsel yapıyı nasıl etkilediği konusuna açıklık getirmeye çalıştıkları için yazına hâkim rasyonel bakış açısına yeterince eleştirel yaklaşamamıştır. Üçüncü olarak, karşılaştırmalı ve çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemlerinin benimsendiği yazın rasyonel bakış açısına yönelik önemli eleştiriler ortaya koymuştur. Bilgisayarların teknolojisinin gelişimi bir yandan araştırmacıların örgütleri metafor olarak *statü sistemleri* ya da *ritüel sistemleri* olarak değil *enformasyon işleme sistemleri* olarak görmelerini sağlamıştır. Öte yandan araştırmalarında çok değişkenli istatistiksel yöntemleri kullanmalarının önünü açmıştır. Bu dönemde yapılan araştırmalar rasyonel bakış açısına göre aykırılık olarak değerlendirilen bulgular ortaya koymuştur. Özellikle okullar ve hastaneler üzerinde

yapılan araştırmalar örgütlerin sınırlı rasyonellik kavramının dahi açıklayamayacağı derecede rasyonel sistemler olmaktan uzak olduğuna yönelik bulgular ortaya koymuştur. Araştırmalar, söz konusu örgütlerde hikâyeler ya da törenlerin dışında biçimsel yapının varlığına işaret eden çok az şey olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla, bu örgütlerin bürokrasiden ziyade **gevşek bağlı sistemler** olarak adlandırılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Öte yandan, Amerika’da faaliyet gösteren Japon şirketleri üzerine yapılan karşılaştırmalı araştırmalar, çalışanların etnik kökenlerinden bağımsız olarak bu şirketlerin çalışma atmosferinin birbirine çok benzediğini ortaya koymuştur. Bu araştırmalar örgüt kültürü yazınının gelişimine yönelik temelleri atmıştır.

2.2. Örgütsel Alt Kùltürler

Örgüt kültürü, yazında gelişen bütüncül bakış açısıyla, ilk başlarda, temelinde çalışanların varsayımları ve değerlerinin yattığı ortak davranış örüntüleri olarak anlaşılmış olsa da, sonraları örgütlerin yaygın ve yekpare bir kültürden oluşmadığı, düşüncesi gelişmiştir. Örgütlerde hâkim kültürle benzer yönleri olduğu kadar ayrışan yönleri de bulunan, zaman zaman birbiriyle sürtüşen ya da çatışan örgütsel alt kültürlerin varlığına ve oluşmasının sebeplerine yönelik çabalar zaman içerisinde artmıştır (Hofstede, 1998; Jermier, Slocum, Fry ve Gaines, 1991; Schein 2004, s.17). Bunun yanı sıra, örgüt kültürünün düşünöldüğünden çok daha karmaşık ve paradoksal bir konu olduğu değerlendirilmektedir. Örgüt kültürünün sadece homojen mi yoksa heterojen mi olduğu sorunsalının ötesinde örgütsel alt kültürlerin kaynaklarının farklılaşabileceği, sınırlarının net olarak belirlenemeyebileceği ve bazı alt kültür gruplarının daha belirgin bir şekilde ayrışırken bazılarının kısmi olarak örtüşebileceği yönünde değerlendirmeler de yapılmıştır (Sackman, 1992).

2.2.1. Örgütsel Alt Kùltürler Kavramının Tanımı

Hofstede (1998), örgüt kültürünün bazı özelliklerinin örgütün geneli bazı özelliklerinin ise örgütün daha küçük bir grubu için geçerli olabileceğini açıklamaktadır. Burada göz önünde bulundurulması gereken örgüt kültürü araştırmasına konu olan grubun kültürel özellikler açısından olabildiğince homojen olmasıdır. Bu bakış açısına göre, örgütlerdeki homojen alt kültür grupları örgütsel alt kültürler olarak tanımlanabilir. Jermier, Slocum, Fry ve Gaines (1991), örgütsel alt kültürleri “***bir grup çalışanın örgütün varoluş sebebi, davranış standartları ve bunlara uygun örgütsel uygulamalar***

konusundaki ortak anlayışları” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel alt kültürlerin çalışanların yaş, cinsiyet, etnik köken, kimlik gibi bireysel özellikleri ya da aile geçmişi, sosyal sınıflar gibi sosyolojik özellikleri sebebiyle oluşabileceği gibi mesleki uzmanlaşma, çalışılan bölüm, çalışma saatleri gibi istihdam durumuyla ilgili özellikler ya da işin teknik gereklilikleri, yöneticilerin çalışanlardan beklentileri gibi sebeplerle de oluşabileceğini açıklamaktadırlar.

Martin ve Siehl (1983), örgütsel alt kültürleri “*bir örgütün baskın kültürü ile birlikte var olabilen farklı alt kültürler*” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel alt kültürlerin bir kısmı, örgütün temel değerlerine örgütün geri kalanına göre daha yoğun biçimde bağlı olabilir, diğer bir kısmı örgütün temel değerlerine uyum sağlamanın yanı sıra kendine özgü değerler geliştirebilir, diğerleri ise örgütün baskın kültürüne ya da bir alt kümesine karşıt değerleri benimseyebilir. Buna açıklamalara göre, farklı alt kültür tanımlamaları yapılmaktadır. Örneğin, destekleyici alt kültür “*bir örgütün baskın kültürünü destekleyen yapıdaki alt kültür*” olarak tanımlanmıştır. Ortogonal alt kültür “*bir örgütün baskın kültürünün yanı sıra baskın kültürle çatışmayan kendine özgü değerler setini benimseyen alt kültür*” olarak tanımlanmıştır. Öte yandan, karşıt kültür ise, “*bir örgütün baskın kültürüne zıt bir pozisyon benimseyerek yeri geldiğinde baskın kültürü yeren yeri geldiğinde alternatif değerler setini benimseyen alt kültür*” olarak tanımlanmıştır (Martin ve Siehl, 1983).

2.2.2. Örgütsel Alt Kültürler Kavramının Kuramsal Çerçevesi

Jermier ve diğerlerinin (1991), örgütlerin yaygın ve yekpare bir kültürden oluşmadığı düşüncesinden hareketle Amerika’nın güney eyaletlerinden birisinde suç oranı yüksek küçük bir şehirdeki polis ofisinde çalışan polis memurlar ve destek çalışanları üzerine bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar polis örgütlenmelerinin resmi kültürünün resmi üniformalar, katı yetki hiyerarşisi, katı kurallar, otoriter komuta sistemiyle militaristlik bir anlayışı yansıttığını belirtmektedirler. Bu şekilde, toplumun polis teşkilatlarından beklentilerini sembolik bir şekilde karşıladıklarını açıklamaktadırlar. Bu şekilde, araştırmacılar polis teşkilatını “suçla mücadelede komuta bürokrasisi” olarak adlandırdıkları ideal bir örgüt kültürünü sadece bir algı olabileceğini, gerçek anlamdaki kültürel çeşitliliği yansıtmayabileceğini belirtmektedirler. Bu sebeple örgütün sembolik kültürünü alt kültürlerle karşılaştırmayı amaçladıklarını belirtmektedirler.

Jermier ve diğerlerinin (1991), nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden yararlandıkları araştırmaları benzer varsayımlar ve değerler taşıyan çalışanları aynı örgütsel alt kültür kümelerinde sınıflandırmayı amaçlamaktadır. Örgütsel biçimselleşme, otoriteye itaat baskısı, görev bağımlılığı, otoriter denetim ve otoriter üst kademe yönetim değişkenleri esas alınarak Ward yöntemi kullanılarak Hiyerarşik Kümeleme Analizi gerçekleştirilmiştir. Kümeleme analizi sonucunda incelenen polis teşkilatında “suçla mücadele eden sokak profesyonelleri”, “barışı sağlayan moral girişimciler”, “durumu kurtaran yasacılar”, “seremonik suçla mücadele komandoları” ve “anti-militarist sosyal çalışanlar” adı verilmesi uygun görülen beş adet farklı örgütsel alt kültür kümesi belirlenmiştir. Belirlenen alt kültür kümelerinden 4 numaralı “seremonik suçla mücadele komandoları” örgütün ideal resmi kültürüyle en uyumlu alt kültür kümesi olarak değerlendirilmiştir. Bu kültür kümesinde yer alan çalışanların büyük bölümü sokakta suçla mücadele eden memurlardan oluştuğu gözlemlenmiştir. Alt kültür kümelerinden 5 numaralı “anti-militarist sosyal çalışanlar” alt kültür kümesi ise militarist uygulamalara arşı olmaları sebebiyle örgütün ideal resmi kültürüne en aykırı düşen çalışanlardan oluştuğu gözlemlenmiştir. Bu gruptaki memurlar üzerinde yapılan gözlemler memurların diğerlerine göre daha az tehlikeye maruz kaldığını ve olaylara soğukkanlı biçimde diyalog kurarak müdahale ettiklerini göstermiştir. Alt kültür kümelerinden 1 numaralı “suçla mücadele eden sokak profesyonelleri” 5 numaralı kümeye göre daha militarist uygulamaları benimsemekle birlikte, 4 numaralı kümeye göre ideal kültürden önemli ölçüde ayrışan memurlardan oluştuğu gözlemlenmiştir. Daha çok dedektiflerden oluşan bu kümedeki memurların kuralları sıkı bir şekilde uygulamak yerine işin yapılması için gerekli olan neyse onu uygulamayı tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Alt kültür kümelerinden 2 numaralı “barışı sağlayan moral girişimciler” alt kültür kümesindeki memurların genellikle gece vardiyasında en tehlikeli görevlerde çalışan deneyimli dedektif ve memurlardan oluştuğu gözlemlenmiştir. Bu memurların kuralları ideal kültür kümesindeki memurlar kadar sıkı uygulamamakla birlikte asıl görevlerinin düzeni sağlamak olduğunu düşündükleri gözlemlenmiştir. Ayrıca bu grubun örgütsel bağlılık ve performansları en düşük memurlardan oluştuğu gözlemlenmiştir. Son olarak, “durumu kurtaran yasacılar” alt kültür kümesindeki memurların kurallara sıkı bir şekilde bağlı olmakla birlikte kendilerinden beklenenin ötesinde sorumluluklar almaktan kaçınarak kendilerini beladan korumaya eğilimli oldukları gözlemlenmiştir. Bu bulgular, örgütlerin kültürel çeşitliliğinin beklenenden fazla olabileceğini göstermiştir. Bulgular örgütlerin dış

paydaşlarda sıkı bürokrasi algısı yaratırken aslında gevşek bürokrasiler olarak faaliyet gösteriyor olabileceğine de işaret etmektedir.

Sackman, Administrative Science Quarterly adlı dergide yayınlanan çalışmasında (1992), örgüt kültürünün karmaşıklığına değinerek örgüt kültürünün örgüt genelinde homojen mi yoksa heterojen mi olduğu ya da her iki özelliği birden mi taşıdığının henüz tam olarak anlaşılmadığını belirtmiştir. Ayrıca, örgüt kültürünün hem homojen hem de heterojen özellikler taşıması durumunda hangi açıdan homojen hangi açılardan heterojen olduğunun anlaşılmasının gerekli olduğunu vurgulamıştır. Bu tespitler doğrultusunda, örgüt kültürü gibi karmaşık bir konunun anlaşılması için çalışanların varsayımları, inançları, değerleri ve bakış açılarına odaklanan bilişsel bakış açısı ile çalışanların inançlarının dışavurumu olarak davranışlarının diğer çalışanlar tarafından yorumlanmasına odaklanan yorumsamacı bir bakış açısının birlikte kullanılarak üçgenleme yapılmasının yararlı olacağını belirtmiştir. Bu doğrultuda, çalışanların zaman içerisinde biriken dört farklı kategorideki ortak anlayışlarının oluşturduğu kültürel bilgiyi incelediği bilişsel ve yorumsamacı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada incelenen kültürel bilgi kategorilerinin ilkinde ele alınan **sözlük bilgisi** örgütsel bağlamda belirli bir olayı tanımlamak için kullanılan sözcük ve sözcük öbeklerini kapsar. Bir başka ifadeyle, sözlük bilgisi örgütsel bağlamda olayların **“ne” bilgisini** ortaya koyar. Örneğin, neye yenilik denildiği bir sözlük bilgisidir. İkinci kategoride incelenen, **rehber bilgisi** örgütsel bağlamda sıklıkla gerçekleştirilen uygulamalardaki birbirini takip eden eylemler ve bunlar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini kapsar. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, rehber bilgisi örgütsel bağlamdaki uygulamaların **“nasıl” bilgisini** tanımlayıcı şekilde ortaya koyar. Örneğin, örgütte belirli bir sorunun nasıl çözüldüğünü tanımlayıcı şekilde ortaya koyan bilgi rehber bilgisidir. Üçüncü kategoride incelenen, **tarif bilgisi** ise, örgütsel bağlamda belirli olaylara ilişkin önerilen eylemler konusundaki bilgileri kapsar. Başka bir ifadeyle, örgütsel bağlamda belirli olayların gerçekleşmesinin **“gereklilik” bilgisini** ortaya koyar. Örneğin, terfi almak isteyen çalışanın ne yapması gerektiğini ortaya koyan bilgi tarif bilgisidir. Son kategoride yer alan **aksiyomatik bilgi** ise, örgütsel bağlamda belirli bir olayın neden gerçekleştiğini yani sebeplerinin ne olduğunu ortaya koyan bilgidir. Aksiyomatik bilgi **“neden” bilgisini** ortaya koyar. Bu dört kategorideki bilgi örgütün kültür haritasını oluşturmaktadır.

Sackman (1992), BIND adlı bir işletmenin genel merkezinde ve on iki farklı iş birimi arasında yer alan bilgisayar ve grafik donanımları üreten iki ayrı iş biriminde çalışan 52 çalışanla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmiştir. Bu görüşmelere çalışanların

önemli gördüğü yenilik ve değişimleri belirlemeye yönelik açık uçlu sorular sorularak elde edilen cevaplar kullanılarak bireysel ve grup analizleri gerçekleştirilmiştir. Bireysel analizlerde çalışanların hangi yenilik ve değişimlerden bahsettikleri incelenmiştir. Grup analizlerinde ise, her bir bilgi kategorisi için benzer cevaplar veren çalışan grupları tespit edilmiştir. Analizler sonucunda, ilk olarak, “**ne**” **bilgisini** ortaya koyan (örneğin, yenilik nedir?) **sözlük bilgisi** kategorisinde biri geçici olmak üzere toplam yedi grup belirlenmiştir. Belirlenen grupların farklı iş birimleri alanlarında faaliyet gösteren benzer işlevsel gruplar (örneğin, pazarlama, üretim vb.) olduğu gözlemlenmiştir. İkinci olarak, analiz sonuçları “**nasıl**” **bilgisini** tanımlayıcı şekilde ortaya koyan (örneğin, sorunlar nasıl çözülür?) **rehber bilgisi** kategorisinde ayrışma olmadığını çalışanların kültür algısının homojen olduğunu ortaya koymuştur. Üçüncü olarak, verinin sınırlı olması nedeniyle, örgütsel bağlamda belirli olayların gerçekleşmesinin “**gereklilik**” **bilgisini** ortaya koyan **tarif bilgisi** kategorisinde kültür grupları belirlenememiştir. Son olarak, örgütsel bağlamda belirli bir olayın neden gerçekleştiğini ortaya koyan **aksiyomatik bilgi** kategorisinde işletmenin üst kademe yöneticilerinden oluşan tek bir grup belirlenmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların kültürel bilgi türlerine göre birbirinden farklı ya da birbiriyle örtüşen alt kültür gruplarına mensup olabileceklerini göstermektedir. Ayrıca, farklı iş birimlerinin (örneğin, bilgisayar, grafik) altındaki benzer işlevsel bölümlerin (örneğin, üretim, pazarlama) kültürel açıdan benzeşebileceği gibi çalışanların profesyonel rolleri ve sorumluluklarındaki farklılıklar nedeniyle ayrışabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, alt kültür gruplarının sınırlarını her zaman örgütlerdeki işlevsel bölümlerin değil, çalışanların profesyonel rollerini ve sorumluluklarını nasıl algıladıklarının belirleyebileceği değerlendirilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürünün düşünüldüğünden daha karmaşık ve paradoksal olabileceği dolayısıyla yazındaki “güçlü kültür” ve “zayıf kültür” ayrımının tutarlı olmayabileceği değerlendirilmektedir.

Hofstede (1998) araştırmacıların örgüt kültürü araştırmalarında örgüt kültürünü hangi kapsamda çalışacağını belirlemesinin gerekli olduğunu belirtmektedir. Örgüt kültürü araştırmaları, örgütün geneli, birimleri, bölümleri, farklı coğrafi bölgelerdeki operasyonları, farklı yönetim basamaklarındaki çalışanları ya da belirli çalışma grupları üzerinde gerçekleştirilebilir. Burada önemli olan örgüt kültürü araştırmalarının homojen gruplar üzerinde gerçekleştirilmesidir. Bunun için örgütsel alt kültür grupları **a priori** olarak araştırma öncesinde belirlenebileceği gibi **posteriori** olarak görgül yöntemlerle de belirlenebilir. Bu yaklaşım örgütlerdeki kültürel çeşitlenmeyi ortaya koyarak örgütlerin

kültürel haritasını çıkarmaya yardımcı olabileceği gibi kültürel çeşitlenmenin kaynaklarına dair nedenleri de ortaya koyabilir.

Hofstede (1998) örgütsel alt kültürlerin *postteriori* olarak görgül yöntemlerle de belirlenebileceğini ortaya koyan ilk araştırmalardan birisini yapmıştır. Bu araştırma IRIC [Institute for Research on Intercultural Cooperation] adlı araştırma enstitüsünün 3400 çalışanı bulunan Danimarka kökenli bir sigorta şirketinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Şirketin genel müdürü de dâhil olmak üzere şirketin genel merkezi ve bölümlerinden 24 kişiyle gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler sonrasında örgüt kültürü anketinde hangi soruların yer alması gerektiğine karar verilmiştir. Ankette çalışanların tutumlarını, değerlerini, örgütsel uygulamalarla ilgili kültürü ve ankete cevap verenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik toplam 120 soru yer almıştır. Ankete cevap verenlerin 18 kültür sorusuna verdikleri cevapların ortalama değerleri esas alınarak Ward yöntemi kullanılarak Hiyerarşik Kümeleme Analizi gerçekleştirilmiştir. Kümeleme analizi sonucunda üç adet alt kültür kümesi belirlenmiştir. İlk kümedeki çalışanların çoğunluğunun üst ve orta kademe yönetici olması nedeniyle bu kümeye “profesyonel alt kültür” adı verilmiştir. İkinci kümedeki çalışanların genel sigorta, hayat sigortası, özel sigortalar, ticari sigortalar gibi ürün gruplarında çalışıyor olması nedeniyle bu kümeye “idari alt kültür” adı verilmiştir. Üçüncü kümedeki çalışanların müşteriyle yüz yüze tema kuran doğrudan satış ve hasar değerlendirme uzmanları olması nedeniyle bu kümeye de “müşteri arayüzü” adı verilmiştir. Alt kültür kümeleri belirlendikten sonra, her bir kültür kümesinin örgüt kültürünün süreç odaklı-sonuç odaklı, çalışan odaklı-iş odaklı, dar görüşlü-profesyonel, açık sistem-kapalı sistem, gevşek kontrol-sıkı kontrol, normatif-pragmatik boyutlarına göre ortalama skorları karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırma profesyonel alt kültür kümesinde yer alan çalışanların kültür boyutlarına göre skorlarının pragmatik, iş odaklı, profesyonel ve sıkı kontrol uçlarına yakın olduğunu göstermiştir. Müşteri arayüzü alt kültür kümesinde yer alan çalışanların ise kültür boyutlarının sonuç odaklı ve kapalı sistem uçlarına daha yakın olduklarını göstermiştir. Bu sonuçlara göre müşteri arayüzü alt kültür grubunun profesyonel alt kültür grubuyla kıyaslandığında bürokrasi kültürüne yakın özellikleriyle “karşı kültür” olarak nitelendirilebileceği belirtilmiştir. Bu araştırma akademik yazına katkısı kadar yönetim uygulamaları açısından da anlamlı olduğu söylenebilir. Yöneticiler çoğunlukla mensup oldukları alt kültür kümesinin değerleri çerçevesinde düşünüp karar almaya eğilimlidirler. Ancak örgütler yöneticilerin düşündüklerinden çok daha karmaşıktır.

2.3. Bilgiyi Paylaşma Davranışı

İpe (2003), örgütlerde bilgi paylaşımı üzerine yayınladığı kavramsal makalede örgütlerin başarısı açısından bilginin her zaman önemli kaynaklardan birisi olarak görüldüğünü belirtmektedir. Bununla birlikte, 1990'lı yılların başından itibaren akademik yazında bilginin işletmelerin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü tesis etmesine, sektör ortalamasının üzerinde kârlar elde etmesine, uzun vadede sürekliliğini sağlamasına esas teşkil eden stratejik bir kaynak olarak görülmeye başlandığına dikkat çekmektedir.

Bilgi yönetimi yazınına katkıda bulunan bazı araştırmacılar, bilgiyi bir yetkinlik olarak görmektedirler. Örneğin, Iske ve Boersma'ya (2005) göre, “***bilgi kişinin belirli bir görevi icra etmeye yarayan karar verme yetkinliğidir***”. Bu yetkinliğin çalışanın geçmişi kavramasını, mevcut enformasyonu kullanmasını, geleceği tahayyül etmesini gerektirdiğini belirtmektedirler. Dolayısıyla bilginin geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek arasında ilişki kurduğunu dile getirmektedirler. Bilginin bir yandan kişinin iç dünyası yani sezgi ve tahayyülleri, bir yandan da dış dünyasıyla yani dışarıdan edindiği enformasyonla ilişkili olduğunu açıklamaktadırlar. Iske ve Boersma (2005), bilginin önemli bir özelliğinin, insanlar tarafından yaratılması ve insanlar arasında paylaşılması olduğunu dile getirmektedirler. Ayrıca, bunlardan belki daha da önemli olarak bilginin bağlamla yakından ilişkili olduğunu açıklamaktadırlar. İddialı bir söylemle bağlam olmadan bilgi de var olamaz görüşünü dile getirmektedirler. Bu nedenle, bilgi kişisel bir yetkinlik ve paylaşımı da kişisel bir eylem olarak görülse de bilgi akışının yönetimi için birey, takım, örgüt ve sosyal ağlar gibi farklı seviyelerde farklı kural ve süreçlerin işlediğini öne sürmektedirler. Bunun için bilgi yönetimi uygulamalarında örgütlerin hangi alanlarında ya da katmanlarında hangi bilgilerin önemli olduğu, kimin neyi bildiği ve kimin neyi öğrenmek istediği, bilginin nerede olduğu ve nasıl ulaşılabilir hale getirilebileceğini ortaya koyan bilgi haritalarının oluşturulmasının gerekli olduğunu belirtilmektedirler. Bunu yaparken göz önünde bulundurulması gereken en önemli konunun bilgi yönetimine bakış açısı olduğunu ifade etmektedirler. Örgütlerde bilgi haritalarını geliştirirken “***bilgiyi depolama***” yerine “***bilgi akışını sağlama***” bakış açısını benimsemenin örgütsel bilgi yönetiminin başarısını arttıracaklarını iddia etmektedirler.

Intezari, Taskin ve Pauleen'in (2016), bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye konularına odaklanan akademik dergilerde yayınlanan örgüt kültürü ve bilgi süreçleri ilişkisini inceleyen makaleler üzerine sistematik bir yazın incelemesi gerçekleştirmişlerdir. Yazın incelemesinin sonucunda, yazında örgütlerdeki bilgi

süreçleri konusunda pek çok terim kullanılmasına karşın bunların aslında bilgiyi yaratma, bilgiyi paylaşma ve bilginin kullanılması olarak sınıflandırdıkları üç temel bilgi süreciyle ilişkili oldukları kanısına ulaşmışlardır. Buna göre, **bilgi paylaşma**, **bilgi dağıtma**, **bilgi yayma**, **bilgi alışverişi** ve **bilgi transferi** aynı kategoride yer alan kavramlardır. Bilgi paylaşma davranışı belirlenen bilgi süreçleri kategorilerinde en çok çalışılan konular arasında yer almaktadır. Araştırmacıların, Ipe'den (2003) alıntıladıklarına göre, bilgi paylaşımı “**bilgiyi organizasyon içerisindeki diğerlerinin kullanımına sunma eylemi**” olarak tanımlanabilir. Yang'den (2007) alıntıladıklarına göre ise, “**bilgi paylaşımı, bir kişinin başkalarına yardımcı olmaya istekli ve yetenekli olduğu, aynı zamanda da başkalarından öğrenmeye açık olduğu durumlarda gerçekleşir**”. Bu açıklamalardan yola çıkarak, bilgi paylaşımını sadece diğer çalışanlara bilgi aktarılması olarak değil, aynı zamanda da **bilgiyi aramak**, **bulmak** ve **özümsemeyi** içeren çift yönlü bir eylem olduğu değerlendirmesini yapmaktadırlar. Örgütlerde çalışanların bilgiyi paylaşmasının, hataların tekrarlanmasını ve kaynakların israf edilmesini önleyeceğini açıklayarak, çalışanların bilgiyi paylaşması için, bilgi paylaşmayı teşvik eden bir örgüt kültürünün geliştirilmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

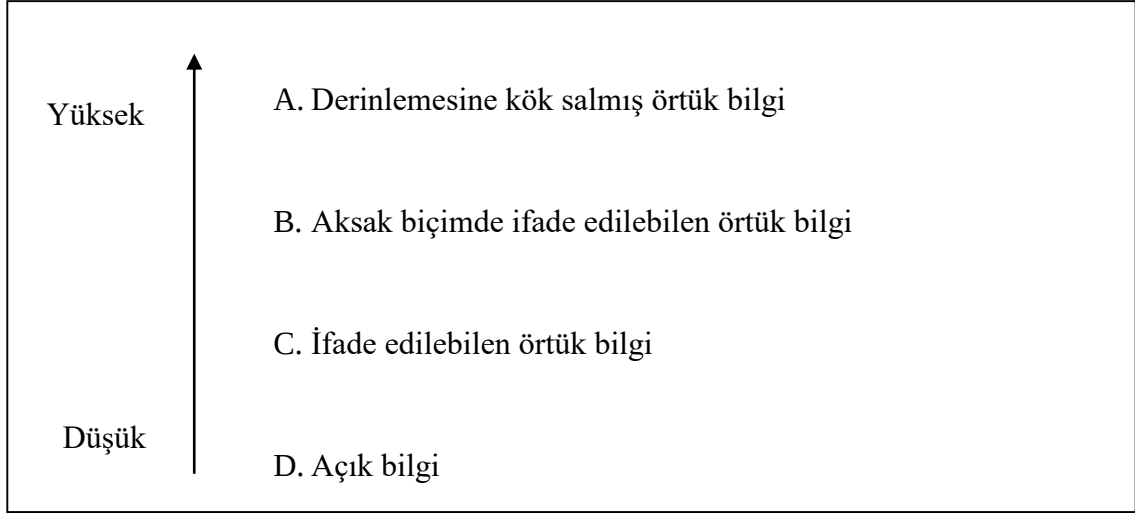
2.4. Bilginin Doğası

Bilginin doğasına ilişkin incelemeler genellikle bilgiyi açık ve örtük bilgi sınıflandırması kapsamında ele almaktadır. Bununla birlikte, bilginin doğasına ilişkin yeni kavramsallaştırmalar da gelişmektedir. Örneğin, Lee (2001) bilginin doğası gereği örtük olmasının yansırı karmaşık da olabileceğine dikkat çekmektedir. Sorenson, Rivkin ve Fleming (2006) ise, bilginin karmaşık olmasının bilginin kendi geliştiği bağlamda dahi yayılmasını zorlaştırdığını belirtmektedirler. Ipe'nin (2003) örgütlerde bilgi paylaşımı üzerine gerçekleştirdiği yazın incelemesi örgütlerde bilgi paylaşımını etkileyen en önemli unsurların sırasıyla, bilginin doğası, bilgiyi paylaşma isteği, bilgiyi paylaşma fırsatları ve örgüt kültürü olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacı örgütsel bilginin doğasına ilişkin varsayımlarla örgütsel bilgiye atfedilen önemin örgütsel bilginin paylaşımını önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedir. Bu araştırmanın amaçları doğrultusunda bilginin doğası açısından daha çok ilgi gören göre açık bilgi ve örtük bilgi kavramlarının yanı sıra daha az ilgi gören basit ve karmaşık bilgi kavramlarına yönelik kuramsal açıklamalar incelenmektedir.

2.4.1. Bilginin Örtüklüğü

Bilgi yönetimi yazınında bilginin doğası ya da niteliği üzerine yapılan yazın incelemesi bilginin niteliğine göre genellikle açık bilgi ve örtük bilgi kavramları çerçevesinde incelendiğini göstermektedir. Bu kavramların entelektüel temellerinin ise ekonomi sosyolojisi, ekonomi tarihi, ekonomi antropolojisi ve felsefe alanlarında eserler veren Karl Polanyi'nin çalışmalarına (1962, 1966, 1976) dayandırıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin, Ambrosini ve Bowman (2001), makalelerinde Polanyi'nin farklı çalışmalarından “*Anlatabileceğimizden daha fazlasını bilebileceğimiz gerçeğinden başlayarak insan bilgisini ele almalıyım*” (1966, s.4) ve “*Anlatabileceğimizden daha fazlasını bilme gücümüz var*” (1976, s. 336) alıntılara yer vererek bilginin doğası gereği örtük olduğunu açıklamaktadır. Araştırmacılar akademik çevrelerde de genel kabul gören yaklaşıma uygun biçimde, bir şeyin ne olduğunu anlatmanın en iyi yolu onun ne olmadığını açıklamak olduğunu belirtmektedirler. Bu yaklaşıma göre, örtük bilginin ne olduğunu açıklamak için öncelikle ne olmadığını açıklamakta yarar vardır. Bunun için, öncelikle yazında *ifade edilen bilgi, ifade edilebilen bilgi, açık bilgi, sözel bilgi, bildirici bilgi* gibi farklı terimlerle ifade edilen *nesnel bilginin* ne olduğunu açıklamakta yarar vardır. Nesnel bilginin öncelikle açıklanması gereken özelliklerinden birisi “*kolaylıkla yazılı hale getirilebilmesi, kodlanabilmesi, açıklanabilmesi ve anlaşılabilmesidir*”. Nesnel bilginin bir diğer özelliği ise, “*bir kişi ya da örgüte özgü olmamasıdır*”. Bu özellikleriyle nesnel bilginin paylaşılması görece olarak kolaydır. Öte yandan, her ne kadar bilgi denildiğinde akla ilk gelen bilim ve nesnellik olsa da, örtük bilgi öznel ve bilinçaltına özgüdür. Örtük bilgi, *yazılı ya da sözel olarak ifade edilmesinin zor olması* nedeniyle nesnel bilgidен farklılaşır. Örtük bilgi, *kişinin belirli durumlarda izlediği zihinsel modelleri içeren bilişsel sürece özgü kişisel bilgi* olarak tanımlanabilir. Bu özelliğiyle, örtük bilgi bir kaynaktan çok kaynakları kullanma becerisi olarak ifade edilen yetkinliklere benzetilir. Örtük bilgi, eylemlerle yakından ilişkilidir. Neyi yapacağını bilmekten çok nasıl yapacağını bilmekle ilgilidir. Örtük bilginin sıkça değinilen bir diğer özelliği ise bağlamsal olmasıdır. Örtük bilgi, *kişinin belirli bir bağlamdaki eylemlerine kök salan* bilgiyi ifade eder. Dolayısıyla belirli bir bağlamla ilgili deneyim ve uygulamalarla yakından ilişkilidir. Bu özellikleri sebebiyle örtük bilginin paylaşılması görece olarak daha zordur. Ambrosini ve Bowman (2001), yaptıkları yazın incelemesi sonucunda bilginin açık bilgi ve örtük bilgi şeklinde sınıflandırılmasının yerine örtüklük derecesine göre değerlendirilmesinin uygun olduğunu belirtmektedirler. Buna göre, açık

bilginin örtüklük derecesi oldukça düşüktür, ifade edilebilen örtük bilginin örtüklük derecesi kısmen düşüktür, aksak biçimde ifade edilebilen bilginin örtüklük derecesi kısmen yüksektir, derinlemesine kök salmış örtük bilginin örtüklük derecesi oldukça yüksektir (bakınız, Şekil 1).



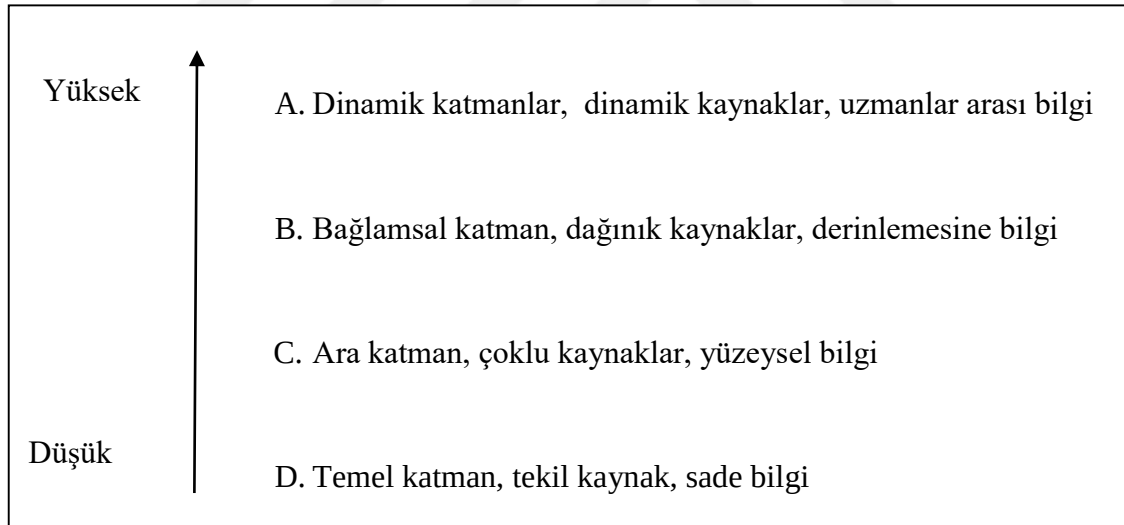
Şekil 1. Örtüklük Derecesi

Kaynak: Ambrosini ve Bowman (2001)

2.4.2. Bilginin Karmaşıklığı

Ekonomi, hukuk, siyaset ve epistemoloji alanlarında verdiği eserlerle 20. yüzyılın en büyük düşünürleri arasında yer alan Nobel ödülü sahibi Friedrich August von Hayek ise, genel olarak örgüt kuramı alanında, özelde ise bilgi yönetimi yazınında, bilginin doğası ve niteliği konusunda henüz hak ettiği ilgiyi yeterince görmeyen önemli bir düşünürdür. Hayek'in özellikle bilginin doğası ve niteliği konusundaki görüşleri bilginin örtük olduğu kadar herhangi bir sosyal sistemde yayılmış olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Hayek, *The Use of Knowledge in Society* [Toplumda Bilginin kullanımı] adlı makalesinde (1945) ***"bir çözümün her biri sadece kısmi bilgiye sahip insanların etkileşimiyle nasıl geliştirildiğini göstermeliyiz"*** ifadesiyle herhangi bir sosyal sistemde ekonomik sorunların kısmi bilgiye sahip bireylerin etkileşimiyle çözüldüğünü ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, Hayek özellikle örgütler üzerinde çalışmamış olsa da sosyal sistemlerde bilginin yayıldığını ve yayılmış bilginin en iyi kullanımını sağlayan mekanizmanın planlama yerine insan etkileşimleri olduğunu açıklamaktadır (Foss ve Klein, 2014, ss. 267-486).

González-Álvarez, ve Nieto-Antolín (2007), örgütlerdeki bilgi ve teknolojinin özelliklerinin yenilikçi sonuçlar alınması üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında bilgi ve teknolojinin özelliklerini örtüklük, karmaşıklık ve özgüllük olarak belirlemektedirler. Bilginin karmaşıklığını ise, “***bilginin farklı bileşenleri arasındaki ilişkilerin ve bağımlılıkların yoğunluk derecesi***” olarak tanımlamaktadırlar. Bilginin karmaşıklığını, örgütsel bilginin pek çok teknoloji, uygulama ve bireysel kaynakların ortak ürünü olması, örgütün farklı durumlar için farklı kaynak, bilgi ve yetkinlik kullanımına ihtiyaç duyması, üretilen ürün ve hizmetler için çok sayıda ve çeşitli kaynak, bilgi ve beceri gerekmesi durumuyla açıklamaktadırlar. Sorenson, Rivkin ve Fleming, (2006) bilginin karmaşıklık özelliğinin bilginin geliştiği kendi bağlamında dahi yayılmasını zorlaştırabildiğini belirtmektedirler. Bilginin karmaşıklığının artması durumunda örgütsel sorunları çözümü için her biri kısmi bilgiye sahip olan çalışanların işbirliği yaparak örtük bilgiyi paylaşımlarını gerekli kılması beklenir. Bu açıklamalara göre, bilginin karmaşıklık derecesinin artması bilginin katmanlarının, kaynaklarının ve düzeyinin çeşitlenerek artmasına sebep olur (bakınız, Şekil 2).



Şekil 2. Karmaşıklık Derecesi

2.5. Örgüt Kültürü, Alt Kültürler, Bilginin Doğası ve Paylaşımı Arasındaki İlişkiler

Örgüt kültürünün bilgi yönetimi sistemleri açısından önemi bilgi yönetimi yazınına katkıda bulunan araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Örneğin, Iske ve Boersma (2005), örgüt kültürü yazınına dayanarak çalışanların farklı kişilikleri bulunmakla birlikte paylaştıkları ortak varsayımları ve değerleri bulunduğunu belirtmektedirler. Ortak varsayım ve değerlerin oluşturduğu örgüt

kültürünün bilgi yönetimi sistemlerinin başarısını etkileyen en önemli unsurlar arasında yer aldığını açıklamaktadırlar. Örgüt kültürünün bilgi yönetim sistemlerinin başarısını olumlu yönde etkileyebileceği gibi olumsuz yönde de etkileyebileceğini dile getirmektedirler. Hofstede'nin (1998) kültür boyutlarına atıfta bulunarak bilgi yönetimi açısından en önemli kültür boyutunun bireycilik ve kolektivizm olabileceğini değerlendirmektedirler. Bireyci yönü öne çıkan örgüt kültürlerinde çalışanlar arasında rekabetin yaşanacağını, çalışanların güç elde etmek için kişisel çıkar ve tatmin duygusuyla hareket edeceğini, dolayısıyla böyle bir bağlamda çalışanların bilgi sistemleri üzerinden bilgiyi paylaşmaktan sakınacaklarını dile getirmektedirler. Öte yandan, kolektivist yönü öne çıkan örgütsel kültürde ise, arkadaşlık ve iş birliği önemli olduğu için çalışanların bilgi sistemleri üzerinden bilgi paylaşmak için daha istekli olacaklarını öne sürmektedirler. Iske ve Boersma'nın (2005), örgüt kültürü ve çalışanların bilgi paylaşma davranışı ilişkisi konusundaki değerlendirmeleri konuya yönelik kısmi öngörüler geliştirerek alana özgü çalışmalara ışık tutsa da, öngörülerinin bilgi sistemleri üzerinden paylaşılan örtüklüğü görece düşük bilgilerle sınırlı olması göz önünde bulundurulmalıdır.

Sackman (1992), örgüt kültürünün örgüt genelinde homojen mi yoksa heterojen mi olduğu ya da her iki özelliği birden mi taşıdığını incelemek ve örgütsel alt kültürleri belirlemek için çalışanların zaman içerisinde biriken dört farklı kategorideki ortak anlayışlarının oluşturduğu kültürel bilgiyi incelediği bilişsel ve yorumsamacı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma örgütsel alt kültürleri çalışanların kültürel bilgilerinden yola çıkarak belirlemeyi amaçladığı için çalışmanın örgüt kültürü ve örgütsel bilgi kavramlarını sentezleyen öncül araştırmalardan birisi olduğu değerlendirilebilir. Araştırmada, çalışanların *“ne” bilgisini* ortaya koyan *sözlük bilgisi*, *“nasıl” bilgisini* ortaya koyan *rehber bilgisi*, *“gereklilik” bilgisini* ortaya koyan *tarif bilgisi* ve *“neden” bilgisini* ortaya koyan *aksiyomatik bilgi* kategorilerine göre incelenen işletmedeki örgütsel alt kültür grupları belirlenmektedir. Araştırma örgüt kültürü, örgütsel alt kültür grupları ve örgütsel bilgi konularını sentezleyerek, çalışanların kültürel bilgi türlerine göre birbirinden farklı ya da birbiriyle örtüşen alt kültür gruplarına mensup olabileceklerini ortaya koymakla birlikte, çalışanların kültürel bilgilerinin sadece çalıştıkları bölüme göre değil profesyonel rolleri ve sorumluluklarına göre farklılaşabileceğini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, çalışanların kültürel bilgi açısından incelenen örgüt kültürünün düşünüldüğünden daha karmaşık ve paradoksal olabileceğini

göstermektedir. Belki de bu çalışma açısından en önemli sonucu örgüt kültürü ve örgütsel bilginin yakından ilişkili olduğunu ortaya koymasıdır.

Sackman (1992) her ne kadar çalışmasında örgütsel alt kültür gruplarını belirlemek için kullandığı sözlük bilgisi, gereklilik bilgisi, rehber bilgisi ve aksiyomatik bilgi kategorilerini bilginin örtüklüğü açısından değerlendirmemiş olsa da her bir bilgi kategorisi için yaptığı tanımlamalar belirlenen kategorilerin bilginin örtüklüğü açısından farklılaştığını ortaya koymaktadır. Örneğin, **“ne” bilgisini** ortaya koyan **sözlük bilgisi** kategorisindeki bilgiler daha çok isimler, etiketler, kodlar ve tanımları içeren paylaşılması görece daha kolay bilgiler olduğu için çalışmadaki bilgi kategorileri içerisinde örtüklük derecesi en az olan bilgi olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, **“nasıl” bilgisini** ortaya koyan **rehber bilgisi** ise daha çok iş yeri uygulamalarıyla ilgili olmakla birlikte kurallarla ve iş süreçleriyle açıklanması görece kolay ancak bazı kişisel deneyimleri de kapsadığı için sözlük bilgine göre kısmen daha örtük bir bilgi olduğu değerlendirilebilir. Öte yandan, **“gereklilik” bilgisini** ortaya koyan **tarif bilgisi** ve **“neden” bilgisini** ortaya koyan **aksiyomatik bilgi** kategorilerindeki bilgilerin örtüklük seviyesi yüksektir. Tarif bilgisi sorunların çözülmesi ve süreçlerin iyileştirilmesine yönelik kişisel yargılara dayalı bilgiler olduğu için ifade edilmesi ve paylaşılmasının zor olacağı değerlendirilebilir. Aksiyomatik bilgi ise belirli örgütsel olayların sebeplerini ve açıklamalarını içerdiği için incelenen bilgi kategorileri içerisinde en örtük olduğu değerlendirilebilir.

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA SORUSU VE HİPOTEZLER

Bu bölümde, öncelikle, araştırmaya yön veren ana ve destekleyici araştırma soruları ortaya konulmaktadır. Sonrasında, örgüt kültürü, örgütsel alt kültürler, örtük ve karmaşık bilgi, örtük bilgiyi paylaşma davranışı konularındaki yazın incelemesinin sonucunda geliştirilen kuramsal temeller ve geliştirilen hipotezleri paylaşılmaktadır. Son olarak araştırmanın modeli tanıtılmaktadır.

3.1. Araştırma Soruları

Wang ve Noe, 2010 yılında Human Resource Management Review [İnsan Kaynakları Yönetimi İncelemesi] adlı dergide yayınladıkları Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research [Bilgi paylaşımı: Bir inceleme ve gelecekteki araştırmalar için yönlendirmeler] başlıklı bilgi paylaşımı konusundaki yazın incelemelerinde kapsamlı bir kavramsal çerçeve sunmuşlardır. Bu makalede geliştirilen kavramsal çerçeve bilgi paylaşımını etkileyen çalışılmış konuların yanı sıra henüz üzerinde yeterince çalışılmamış konuları da kapsamaktadır. Söz konusu çerçeveye göre, gelecekteki araştırmalarda incelenmesi anlamlı görülen konulardan birisi de çalışanların bilgi paylaşma davranışını etkileyen bağlamsal unsurlar arasında yer alan örgüt kültürü konusudur. Wang ve Noe'nin (2010) örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin incelemesine yönelik çağrısına uygun olarak bu araştırmaya üç ana araştırma sorusu (AAS) yön vermektedir. Araştırmaya yön veren ana araştırma soruları aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

AAS1:

Örgüt kültürü (bürokrasi kültürü, yenilik kültürü ve destek kültürü) ile örtük bilgi paylaşımı davranışı arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır? Söz konusu ilişkiyi bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri nasıl şekillendirmektedir?

AAS2:

Örgütsel alt kültürlerin oluşumun kaynakları nelerdir? Örgütsel alt kültürler bilginin örtüklük ve karmaşıklığı ile örtük bilgi paylaşma davranışı açısından nasıl farklılık göstermektedir?

AAS3:

Örgütsel alt kültürler ve örtük bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi şekillendiren bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri alt kültür grupları arasında nasıl farklılaşmaktadır?

3.2. Örgüt Kültürünün Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Üzerindeki Etkisi

Bilgi yönetimi yazınında, veri, ham olgular, ölçümler ve istatistikler; enformasyon, verinin anlamlı şekilde sınıflandırılmış hali; bilgi ise, bir çalışanın enformasyona ulaşması, anlaması, yorumlaması ve belirli bir duruma uygulaması olarak açıklanmaktadır. Bu bakış açına göre, “*bilgi çalışanın belirli bir görevi icra etmeye yarayan karar verme yetkinliği*” olarak tanımlanmaktadır. Bu yetkinlik geçmiş kavramayı, mevcut enformasyonu kullanmayı, geleceği tahayyül etmeyi gerektirdiğinden geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek arasında ilişki kurar. Ayrıca bilgi bir çalışanın iç dünyasına özgü sezgi ve tahayyülleri ile dış dünyasına özgü enformasyon arasında ilişki kurar. Bilginin en önemli özellikleri arasında insanlar tarafından yaratılması ve insanlar arasında paylaşılması gelmektedir. Bunlar kadar önemli bir diğer özelliği de örgütsel bilginin örgütsel bağlamla ilişkili olmasıdır. Bağlam olmadan bilginin de var olmayacağı söylenebilir (Iske ve Boersma, 2005).

Çalışanın bilgiyi paylaşma davranışı, kişisel yargıları ve sezgilerinden etkilendiği kadar, örgüt kültürünün şekillendirdiği kişisel inanç, değer ve tutumlarından da etkilenebilir (İpe, 2003). Örgüt kültürünün hiyerarşiyi, gücü, kuralları, yerleşik uygulamaları, düzeni, yazılı iş süreçlerini, katı bir yapıyı, tedbirli davranmayı öncelendiği bürokratik kültürler (Wallach, 1983), çalışanları güç elde etmeye ve statü sahibi olmaya yönlendirdiği için, güç ve statü kaynağı olarak gördükleri örtük bilgiyi paylaşmaktan alıkoyabilir (Wang ve Noe, 2010). Çalışanlar arasında karşılıklı güveni, kişisel ilişkileri, sosyalleşmeyi, güveni, eşitliği önceleyen destekleyici kültürler (Wallach, 1983), çalışanları sosyal ilişkiler kurmaya ve paylaşmaya yönlendirdiği için, örtük bilgiyi paylaşma davranışı sergilemeye teşvik etmesi beklenebilir (Suppiah ve Sandu, 2011; Wang ve Yang, 2015). Girişimciliği, yaratıcılığı, risk almayı, sonuç almayı önceleyen yenilikçi kültürler (Wallach, 1983) ise, çalışanları deneme, yanılma, öğrenme ve paylaşmaya yönlendirerek örtük bilgi paylaşma davranışını olumlu yönde etkilemesi beklenebilir (Kucharska, 2021). Bu açıklamalar çerçevesinde örgüt kültürü ve

Çalışanların rtk bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkilere yönelik aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1:

Örgüt kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1a:

Bürokrasi kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1b:

Destek kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1c:

Yenilik kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. Bilginin rtklğ ve Bilginin Karmaşıklığının Aracılık Rollerini

Örgüt kültürünün çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki etkisi üzerine gerçekleştirilen yazın analizi bilginin niteliğinin yani örtüklük ve karmaşıklık derecesinin bu ilişkide aracılık rolünün bulunabileceğine yönelik kuramsal çıkarımlar yapılabileceğini göstermiştir (Ipe, 2003). Buna göre, örgüt kültürünün bürokrasi eğiliminin yüksek olduğu yani hiyerarşinin, katı bir yapının, yazılı iş süreçlerinin, düzenin, kuralların ve geleneksel iş yapma usullerinin benimsendiği bir kültürel bağlamda (Wallach, 1983), rgtsel bilginin açık bir şekilde kodlanması ve depolanmasına öncelik verilmesi beklenir. Dolayısıyla, bürokrasi eğiliminin yüksek olduğu kültürlerde örgüt kültürünün bilginin örtüklük derecesi üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olması beklenebilir (Ambrosini ve Bowman, 2001). Örgüt kültürünün yenilikçilik eğilimi yüksek ise, girişimcilik, risk alma, yenilikçilik, sonuç almaya yönelik canlı ve heyecanlı çalışma, zorlu hedeflerin başarılması öncelenir. Örgüt kültürünün destekleyicilik eğiliminin yüksek olduğu bir kültürde ise, çalışanlar arasındaki, işbirliği,

ilişkiler, sosyalleşme, güven, eşitlik öncelenir (Wallach, 1983). Destekleyicilik ve yenilikçilik eğilimi yüksek kültürlerde deneyim, tecrübe ve öğrenmeye öncelik verildiği için, bilgi kişisel ya da örgütsel bir kaynaktan kişisel ve örgütsel bir yetkinliğe dönüşür. Bilgi kişisel ve örgütsel bir yetkinliğe dönüştüğünde, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler ağına gömülü hale gelir. Dolayısıyla yenilikçi ve destekleyici kültürlerin bilginin örtüklük derecesi üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olması beklenebilir (Nonaka ve Krogh, 2009). Öte yandan, bilgini örtüklük özelliği belirli bir bağlamla ilgili deneyim ve uygulamalarla yakından ilişkili olduğu için örgütsel bilgiyi açık bilgi ve örtük bilgi şeklinde sınıflandırmak yerine bilginin örtüklük derecesini göz önünde bulundurmak daha anlamlıdır. Buna göre, açık biçimde ifade edilebilen açık bilginin örtüklük derecesi oldukça düşüktür, kısmen ifade edilebilen örtük bilginin örtüklük derecesi kısmen daha yüksektir, aksak biçimde ifade edilebilen bilginin örtüklük derecesi yüksektir, derinlemesine kök salmış örtük bilginin örtüklük derecesi ise oldukça yüksektir. Dolayısıyla, bilginin örtüklük derecesi arttığında açık bir şekilde resmi belgeler, raporlar, talimatlarla değil, sosyal ilişkiler ve işbirliği yoluyla paylaşılabilir (Ambrosini ve Bowman, 2001). Yukarıdaki kuramsal temellendirmeler doğrultusunda bilginin örtüklüğünün örgüt kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki aracılık rollerine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 2:

Bilginin örtüklüğü, örgüt kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

Hipotez 2a:

Bilginin örtüklüğü, bürokrasi kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

Hipotez 2b:

Bilginin örtüklüğü, destekleyici kültür ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

Hipotez 2c:

Bilginin örtüklüğü, yenilik kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

Örgüt kültürünün çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki etkisi üzerine gerçekleştirilen yazın analizi sonucunda bilginin doğasının ve niteliğinin söz konusu ilişkide aracılık rolünün bulunabileceğine yönelik kuramsal çıkarımlarda bulunulabileceğini ortaya koymaktadır (Ipe, 2003). Bilgiyi paylaşma davranışı yazınında bilginin doğası ya da niteliği genellikle açık bilgi ve örtük bilgi kavramları çerçevesinde ele alınmaktadır. Bununla birlikte, bilgi teknolojileri yazınında bilginin örtüklük, karmaşıklık ve özgüllük özellikleri de incelenmektedir. Bilginin karmaşıklığı, “***bilginin farklı bileşenleri arasındaki ilişkilerin ve bağımlılıkların yoğunluk derecesi***” olarak anlaşılmaktadır. Bilginin karmaşık derecesi, örgütsel bilginin pek çok teknoloji, uygulama ve bireysel kaynakların ortak ürünü olması, örgütün farklı durumlar için farklı kaynak, bilgi ve yetkinlik kullanımına ihtiyaç duyması, üretilen ürün ve hizmetler için çok sayıda ve çeşitli kaynak, bilgi ve beceri gerekmesi durumunda artmaktadır. Bilginin örtüklüğü üzerine geliştirilen örtüklük derecesi düşüncesine benzer şekilde bilginin karmaşıklık derecesi de çalışanlar tarafından kullanılan kaynak, yetkinlik ve becerilerin çeşitliliğine göre değişebilir. Dolayısıyla, bilginin karmaşıklık derecesi arttığında kendi geliştirdiği bağlamında bile açık bir şekilde resmi belgeler, raporlar, talimatlarla paylaşılması zorlaşır (Sorenson, Rivkin ve Fleming, 2006), sosyal ilişkiler ve işbirliği yoluyla paylaşılması gerekir (González-Álvarez, ve Nieto-Antolín, 2007).

Örgüt kültürünün bürokrasi eğiliminin, yukarıda açıklanan özelliklerinin yanı sıra organizasyon yapısında uzmanlaşmayı arttıracak şekilde iş bölümüne gidilmesi ve işlevsel bölümlerin sayısının artmasının bilginin karmaşıklığını azaltması beklenebilir. Bununla birlikte, gereğinden fazla kuralcı, yönlendirici ve kontrolcü bir yapı yenilik ve yaratıcılık için gerekli olan açık iletişim ve ekip çalışması önünde engeller oluşturabilir. Örgüt kültürünün destekleyicilik eğilimi ise, çalışanlar arasındaki iş birliğini, sosyal ilişkileri ve güveni tesis ettiği için örgütsel bilginin çalışan ilişkilerinin oluşturduğu sosyal ağlara gömülmesini sağlayarak bilginin karmaşılaşmasına neden olabilir. Öte yandan örgüt kültürünün yenilikçilik eğilimi girişimci olmayı, risk almayı, yenilikçi ve farklı fikirler ortaya koymayı, farklı uzmanlık alanlarına özgü fikirleri birbiriyle harmanlamayı teşvik ederek bilginin karmaşıklık seviyesinin artmasına sebep olabilir. Tüm bunların yanı sıra, bilginin karmaşıklığının yüksek olması çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışını zorlaştırması beklenebilir. Yukarıdaki kuramsal temellendirmeler doğrultusunda bilginin karmaşıklığının örgüt kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki aracılık rollerine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 3:

Bilginin karmaşıklığı, örgüt kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

Hipotez 3a:

Bilginin karmaşıklığı, bürokrasi kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

Hipotez 3b:

Bilginin karmaşıklığı, destekleyici kültür ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

Hipotez 3c:

Bilginin karmaşıklığı, yenilik kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.

3.4. Örgütsel Alt Kültürler ve Alt Kültür Kümeleri Arasındaki Farklılaşmalar

Genel olarak, “*bir grup çalışanın örgütün varoluş sebebi, davranış standartları ve bunlara uygun örgütsel uygulamalar konusundaki ortak anlayışları*” olarak anlaşılan örgütsel alt kültürler (Jermier ve diğerleri, 1991) çalışanlar arasındaki sosyolojik ve bireysel farklılıklar sebebiyle oluşabileceği gibi istihdam ya da işin teknik gereklilikleri, yöneticilerin çalışanlardan beklentileri gibi sebeplerle de oluşabilir. Örgütsel alt kültürlerin belirlenmesi örgüt kültürünün ne derecede çeşitlendiğini açıklamakla birlikte çalışanların varsayım, değer ve tutumlarındaki farklılaşmaları ortaya koyarak davranış farklılıklarının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda farklı örgütsel alt kültür kümelerine mensup çalışanların örgütsel bilginin örtüklük ve karmaşıklık derecesiyle ilgili algıları ve örgütsel bilgiyi paylaşma davranışları arasında farklılaşma olması beklenebilir. Bunun da ötesinde, farklı örgütsel alt kültür kümelerine mensup çalışanların örgüt kültürü algıların ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin birbirinden farklılaşması beklenebilir. (Hofstede, 1998).

Hipotez 4:

Bilginin örtüklüğü bakımından, alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur.

Hipotez 5:

Bilginin karmaşıklığı bakımından, alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur.

Hipotez 6:

Örtük bilgiyi paylaşma davranışı bakımından, alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur.

Hipotez 7:

Bilginin örtüklüğünün, örgütsel alt kültür ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkideki aracı rolü bakımından alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur.

Hipotez 8:

Bilginin karmaşıklığının, örgütsel alt kültür ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkideki aracı rolü bakımından alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur.

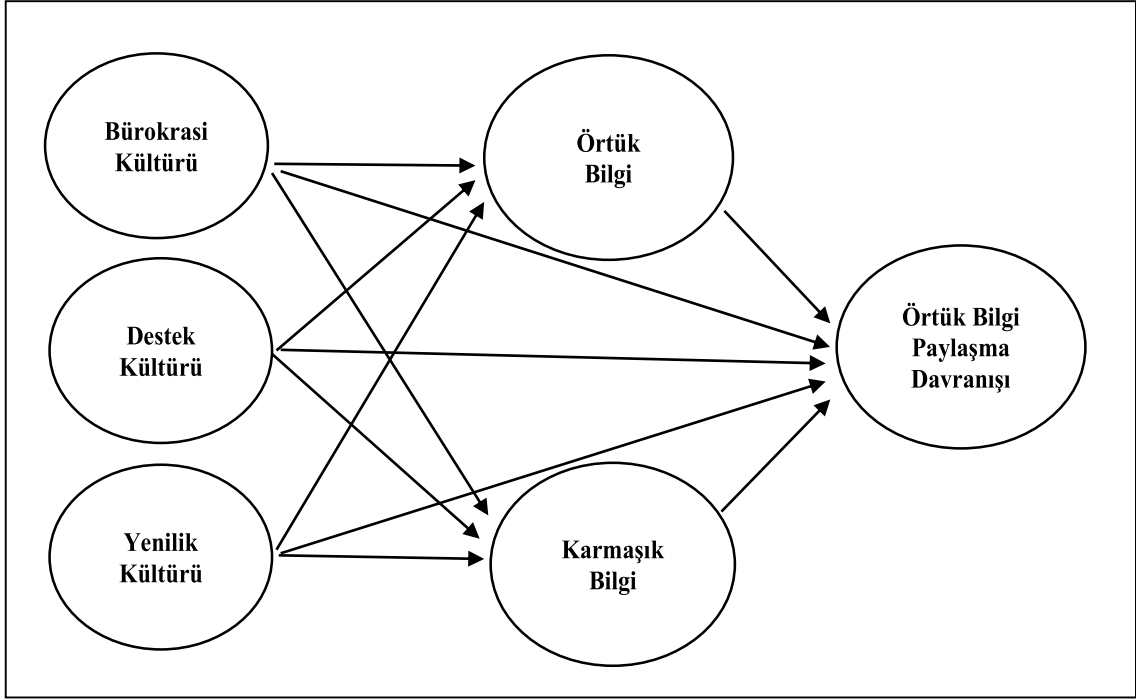
BÖLÜM IV

ARAŞTIRMA VE ANALİZ YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma yöntemine ilişkin temel bilgiler verilmektedir. Bu kapsamda araştırma modeli açıklandıktan sonra araştırmanın evreni ve örnekleme stratejisine ilişkin bilgiler verilmektedir. Bunu takiben araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ölçme araçları tanıtılmaktadır. Bölümde son olarak verilerin incelenerek çok değişkenli analize hazır hale getirilmesine ilişkin bilgiler paylaşılmıştır. Son olarak, çalışmada kullanılan analiz teknikleri belirtilerek bu analizlerin yürütüldüğü yazılıma ilişkin bilgiler sunulmuştur.

4.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amaçları doğrultusunda, örgüt kültürü, bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki karmaşık ilişkilerin derinlemesine incelenmesini sağlamak amacıyla özgün bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırmanın modeli, sosyal değişim kuramı ile bilgi-temelli bakış açısını birleştirmektedir. Bu kapsamda, sosyal değişim kuramı esas alınarak örgüt kültürünün bürokrasi, destek ve yenilikçilik boyutlarının örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan etkisi ele alınırken, sosyal değişim kuramı ile bilgi temelli bakış açısı ilişkilendirilerek örgüt kültürünün bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri üzerinden örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki dolaylı etkilerini ele alınmaktadır. Araştırmada bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri ile çalışanların bilgi paylaşma davranışlarının örgütsel alt kültürlerle göre ne derecede farklılaştığının anlaşılması için örgütsel alt kültürlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın özgünlük açısından araştırma modeli alt kültürler, bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri ve bilgi paylaşma arasındaki ilişkileri incelemek için kullanılmıştır. Şekil 3'te araştırma modeli paylaşılmaktadır.



Şekil 3. Araştırma Modeli

4.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırma 1970’li yıllarda bir aile şirketi olarak kurulmuş olan, günümüzde Türkiye İhracatçıları Meclisi Listesi’nde ilk binde yer alan büyük ölçekli bir işletmede yapılmıştır. EBRD (Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası) şirketin ortakları arasındadır. İşletme 500’den fazla çalışanıyla metal fabrikasyon, raylı sistemler, bağlantı elemanları ve tarım makinaları üretimi gerçekleştiren büyük ölçekli bir imalat işletmesidir. İşletme bünyesindeki 40 çalışanlı Ar-Ge Merkezi’nin de katkısıyla metal fabrikasyon, raylı sistemler, bağlantı elemanları, tarım makinaları sektörlerinde faaliyet göstermektedir. İşletmenin başlıca ürünleri arasında silajlar, toprak işleme, ekim ve bakım, hasat ve hayvancılık alanlarında kullanılan tarım makinaları, çeşitli kaynaklı yapılar ve kaynaklı montaj ürünleri, bağlantı ekipmanları yer almaktadır. İşletme, ayrıca, raylı sistemler sektöründeki işletmelere kumlama ve boyama üniteleriyle hizmet vermektedir. Bu araştırma için örneklem seçilmemiş, araştırma tüm çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

4.3. Veri Toplama

Bu araştırma işletmenin örgüt kültürü ve örgütsel alt kültürlerinin çalışanların örtük bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkisinde örtük ve karmaşık bilginin aracı

rollerini anlamak üzere gerçekleştirilmiştir. Araştırma için veri toplamak amacıyla kullanılan veri toplama aracı örgüt kültürü, örgütsel alt kültürler, bilginin doğası ve bilgi paylaşma yazını incelenerek geçerli ve güvenilir ölçekler kullanılarak hazırlanmıştır. Çalışmanın veri toplama süreci imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin üst kademe yönetiminin izni ve bilgisi dâhilinde insan kaynakları bölümü çalışanlarıyla birlikte planlanmış ve uygulanmıştır. Bu süreçte işletme çalışanları e-posta ile bilgilendirilerek yazılı anket formlarına sadece gönüllü olanların cevap vermesi istenmiştir. Bu şekilde, herhangi bir zorunluluk olmaksızın ankete sadece gönüllü olanların cevap vermesi sağlanmıştır İşletme çalışanları anket formlarına verdikleri cevapların anonim ve gizli kalacağı konusunda önceden bilgilendirilmişlerdir. Bu şekilde çalışanların anket formunda yer alan sorulara özgür iradeleriyle cevap vermeleri sağlanmıştır. Anket formu kullanılarak 2024 yılı Eylül ayında 4 hafta süren veri toplama sürecinde işletmenin farklı bölümlerinde çalışan personellerinden 356 adet anket formu elde edilmiştir. Anketler araştırma için kullanıldıktan sonra gizlilik içerisinde saklanmıştır.

4.4. Ölçme Araçları

Bu araştırmaya veri toplamak için örgütsel kültürü, örtük bilgi, karmaşık bilgi ve örtük bilgiyi paylaşma ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal özellikleri aşağıdaki bölümde açıklanmaktadır.

4.4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

Pek çok farklı bakış açısı doğrultusunda farklı tanımları bulunan örgüt kültürü Schein'in (2004, s.17) yaygın olarak kabul gören bakış açısına göre, ***bir grup çalışanın dış çevreye uyum sağlama ve kendi içindeki bütünleşmeyi sağlama sorunlarıyla başa çıkmak için yaratma, keşfetme ya da geliştirme yoluyla öğrendiği ve yeni üyelerine öğrettiği temel varsayımlar örüntüsü*** olarak anlaşılmaktadır. Bu bakış açısına göre, örgütlerde farklı alt kültür grupları da oluşabilmektedir. Wallach (1983), Örgüt Kültürü Envanteri'ni (Organizational Culture Inventory-OCI) bürokrasi kültürü, destek kültürü ve yenilik kültürü olarak tanımladığı kültür türlerini pratik olarak açıklamak amacıyla geliştirmiştir.

Ölçme aracında örgüt kültürünün bürokrasi kültürü, yenilik kültürü ve yenilik kültürü boyutlarını ölçmek için her biri 8 adet olmak üzere toplam 24 adet madde bulunmaktadır. Ölçek maddelerin çoğu sıfat, bazıları da isim olmakla birlikte örgütün belirli bir özelliğini tanımlamak için kullanılan sözcük ya da sözcük gruplarıdır. Bunlardan, ilk olarak, “hiyerarşik, prosedürel, yapılandırılmış, düzenli, kuralcı, yerleşik, tedbirli, güç odaklı” sözcük ve sözcük grupları kontrol ve istikrara odaklanmış bürokrasi kültürünü tanımlamak için kullanılmıştır. İkinci olarak, “risk alan, sonuç odaklı, yaratıcı, baskıcı, teşvik edici, zorlayıcı, girişimci, harekete geçirici” sözcük ve sözcük grupları dinamik ve girişimci bir ruhla zorlu görevleri başarmaya odaklanmış yenilikçi bir örgüt kültürünü tanımlamak için kullanılmıştır. Üçüncü olarak, “işbirlikçi, ilişki odaklı, cesaretlendirici, sosyal, kişisel özgürlük, eşitlikçi, güvenli ve güvenilir” sözcük ve sözcük grupları ise karşılıklı saygı ve desteğe odaklanmış destekleyici örgüt kültürünü tanımlamak için kullanılmıştır.

Uluslararası yazındaki araştırmalarda ölçeğin orijinal biçimine bağlı kalınarak ölçek maddeleri genellikle korunmuş, bununla birlikte bazı çalışmalarda araştırmanın bağlamına ya da örgüt kültürü ve örgütsel alt kültürleri belirleme amacına göre kısmi değişiklikler yapılmıştır (Jogaratham, 2017; Lee ve Chang, 2008; Lok ve Crawford, 1999, Lok ve Crawford, 2001; Lok, Westwood ve Crawford, 2005; Sarhan, Harb, Shrafat, ve Alhusban, 2020; Yiing ve Ahmad, 2009). Ulusal yazında ise, bazı araştırmacılar (örneğin, Ayça, 2022) ölçeğin sıfat temelli sözcük ve sözcük öbeklerini orijinal biçiminde kullanmış, bazı araştırmacılar (örneğin, Altınok, 2023; Gün ve Derin, 2017) ise, ölçek maddelerinin cevap verenler tarafından anlaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla sıfat temelli maddeleri genişletmiştir.

Wallach (1984) ölçek maddelerin her birinin örgütü ne derecede tanımladığını belirlemek için 4 dereceli bir ölçek kullanılmasını önermiştir. Buna göre orijinal kaynakta “0-Organizasyonumu tanımlamaz”, “1-Organizasyonumu kısmen tanımlar”, “2-Organizasyonumu belirli ölçüde tanımlar”, “3-Organizasyonumu çoğu zaman tanımlar” olarak ifade edilen dereceler yer almaktadır. Uluslararası yazındaki araştırmalarda ölçeğin orijinal biçimine bağlı kalınarak ölçek maddelerinin korunduğu ve derecelendirme için 4-dereceli ölçek kullanılmıştır (Jogaratham, 2017; Lee ve Chang, 2008; Lok ve Crawford, 1999, Lok ve Crawford, 2001; Lok, Westwood ve Crawford, 2005; Sarhan, Harb, Shrafat, ve Alhusban, 2020; Yiing ve Ahmad, 2009). Ulusal yazında bazı araştırmacılar (örneğin, Akyürek, Toygar ve Şener, 2013; Ayça, 2022; Gün, 2016, Gün ve Derin, 2017) 4-dereceli bir değerlendirme ölçeğini kullanmayı tercih etmişlerdir.

Bazı araştırmacılar (örneğin, Durmuş ve Erbaşı, 2024) ise, ankete cevap verenlerin ölçeği doğru bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak için 5 dereceli Likert tipinde ölçek kullanmayı tercih etmişlerdir. Bu araştırmada, yukarıdaki yazın incelemesi çerçevesinde Wallach'ın (1984) Örgüt Kültürü Envanteri adlı örgüt kültürü ölçeğinin ulusal yazındaki bazı araştırmalarda göz önünde bulundurulmuş kaygılar doğrultusunda ankete cevap verenlerin daha kolay anlayabileceği genişletilmiş ifade cümleleri geliştirilerek kullanılmasına karar verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda daha önceki araştırmalarda kullanılan maddeler (örneğin, Altınok, 2023; Gün ve Derin, 2017) gözden geçirilerek yeniden düzenlenmiştir. Ayrıca, yine ulusal yazın incelemesindeki kaygılar (örneğin, Durmuş ve Erbaşı, 2024) göz önünde bulundurularak ankete cevap verenlerin ölçeği doğru bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak için “1-Kesinlikle katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4-Katılıyorum” ve “5-Kesinlikle katılıyorum” şeklinde ifade edilen 5-dereceli Likert ölçeğinin kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Wallach (1983) ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik bilgisini paylaşmamıştır. Ancak ölçeğin orijinal halini daha sonraki çalışmalarda kullanan pek çok araştırmacı ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunu raporlamıştır (Jogarathnam, 2017; Lee ve Chang, 2008; Lok ve Crawford, 1999, Lok ve Crawford, 2001; Lok, Westwood ve Crawford, 2005; Sarhan, Harb, Shrafat, ve Alhusban, 2020; Yiing ve Ahmad, 2009). Örneğin, Lok, Westwood ve Crawford (2005), çalışmalarında Cronbach'ın alfa katsayısını bürokrasi kültürü için 0,74, yenilik kültürü için 0,67 ve destek kültürü için 0,83 olarak raporlamışlardır. Bir diğer çalışmada Yiing ve Ahmad (2009), Cronbach'ın alfa katsayısını bürokrasi kültürü için 0,824, yenilik kültürü için 0,790 ve destek kültürü için 0,812 olarak raporlamışlardır. Uluslararası yazına benzer şekilde, ulusal yazında da araştırmacılar ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu raporlamışlardır. Bu çalışmalarda araştırmacılar ölçeğin genel güvenilirliğini ortaya koyan Cronbach'ın alfa katsayısı için 0,680 ile 0,942 değişen değerler raporlamışlardır (Ayça, 2022; Gün, 2016; Gün ve Derin, 2017; Durmuş ve Erbaşı, 2024). Bu araştırmalarda ölçeğin bürokrasi kültürü, yenilik kültürü ve destekleyici kültürü alt boyutları için açıklanan geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları aşağıda açıklanmaktadır.

Bürokrasi kültürü, Örgüt Kültürü Envanteri'nin kavramsallaştırmasına göre, hiyerarşik yapıya sahip, açık kural ve süreçleri bulunan, istikrar, etkinlik ve kontrolü önceleyen bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Araştırmacılar, Wallach'ın (1984) Örgüt Kültürü Envanteri aracının 3 alt kültür boyutundan birisi olan bürokrasi kültürü

ölçeği için Cronbach'ın alfa katsayısının 0,74 ile 0,86 arasında değişen değerlerde hesaplandığını raporlayarak güvenilir olduğunu belirtmişlerdir (Lok ve Crawford, 1999; Sarhan, Harb, Shrafat, ve Alhusban, 2020; Yiing ve Ahmad, 2009). Ulusal yazında ise, Akalın (2021) ölçeğin ölçeğinin bürokrasi kültürü alt boyutunun Cronbach'ın alfa katsayısının 0,902 olduğunu, Gün ve Derin (2017) ise 0,912 olarak raporlayarak güvenilir olduğunu belirtmişlerdir. Tablo 1'de Örgüt Kültürü Endeksi'nin bürokrasi kültürü alt boyutunun maddeleri yer almaktadır.

Tablo 1.

Örgüt Kültürü Endeksi'nin Bürokrasi Kültürü Alt Boyutunun Maddeleri

Boyut	Kod	Orijinal Madde	İfade
Bürokratik Kültür	BAK1	Hiyerarşik	Çalıştığım iş ortamında çalışanların çalışma usullerini doğrudan bağlı oldukları yöneticiler belirler (hiyerarşik).
	BAK2	Prosedür odaklı	Çalıştığım iş ortamında çalışanların yazılı iş süreçlerine (prosedür) uymasına önem verilir.
	BAK3	Katı yapı	Çalıştığım iş ortamında çalışanların özellikle yazılı iş tanımları ve çalışma ilişkilerine (katı yapı) uymasına önem verilir.
	BAK4	Düzenli	Çalıştığım iş ortamında çalışanların belirli düzen içerisinde çalışmasına önem verilir.
	BAK5	Kuralcı	Çalıştığım iş ortamında çalışanların kurallara uymasına (kuralcı) önem verilir.
	BAK6	Yerleşiklik	Çalıştığım iş ortamında uzun süredir benimsenmiş uygulamalara (yerleşmiş uygulamalara) uymasına önem verilir.
	BAK7	Tedbirli	Çalıştığım iş ortamında çalışanların tedbirli (ihtiyatlı) olmasına önem verilir.
	BAK8	Güç odaklı	Çalıştığım iş ortamında çalışanların çalışma ilişkilerinde güç sahibi olması önem taşır.

Destek kültürü, Örgüt Kültürü Envanteri'nin kavramsallaştırmasına göre, sosyallik, işbirliği, güven, adalet, eşitlik, gibi özellikleriyle uyum ve işbirliği içerisinde çalışmayı önceleyen bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Araştırmacılar, Wallach'ın (1984) Örgüt Kültürü Envanteri aracının 3 alt boyutundan bir diğeri olan destek kültürü ölçeği için Cronbach'ın alfa katsayısının ise 0,73 ile 0,95 arasında değişen değerlerde hesaplandığını raporlayarak güvenilir olduğunu belirtmişlerdir (Lok ve Crawford, 1999,

Sarhan, Harb, Shrafat, ve Alhusban, 2020; Yiing ve Ahmad, 2009). Ulusal yazında ise, Akalın (2021) ölçeğin destek kültürü alt boyutunun Cronbach'ın alfa katsayısının 0,829 olduğunu, Gün ve Derin (2017) ise 0,839 olduğunu raporlayarak ölçeğin güvenilir olduğunu belirtmişlerdir. Tablo 2'de Örgüt Kültürü Endeksi'nin destek kültürü alt boyutunun maddeleri yer almaktadır.

Tablo 2.

Örgüt Kültürü Endeksi'nin Destek Kültürü Alt Boyutunun Maddeleri

Boyut	Kod	Orijinal Madde	İfade
Destek Kültürü	DAK1	İşbirlikçi	Çalıştığım iş ortamında çalışanların işbirliği yapmasına (işbirliği) önem verilir.
	DAK2	İlişki odaklı	Çalıştığım iş ortamında çalışanların iyi ilişkiler içerisinde olmasına (ilişki odaklı) önem verilir.
	DAK3	Cesaretlendirici	Çalıştığım iş ortamında çalışanlara cesaret verilmesine (cesaretlendirici) önem verilir.
	DAK4	Sosyal	Çalıştığım iş ortamının etkileşim içerisinde (sosyal) olmasına önem verilir.
	DAK5	Kişisel özgürlük	Çalıştığım iş ortamında çalışanların kişisel özgürlüklerine (özgürlük) önem verilir.
	DAK6	Eşitlikçi	Çalıştığım iş ortamında çalışanlara adil davranılmasına (eşitlikçi) önem verilir.
	DAK7	Güvenli	Çalıştığım iş ortamında iş güvenliğine (güvenli) önem verilir.
	DAK8	Güvenilir	Çalıştığım iş ortamında yönetim ve çalışanlar arasındaki güven duygusu yüksektir.

Yenilik kültürü, Örgüt Kültürü Envanteri'nin kavramsallaştırmasına göre, risk alan, çalışanları teşvik eden ve harekete geçiren özellikleriyle yeni fikirler ve uygulamalar geliştirilmesini önceleyen bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Araştırmacılar, Wallach'ın (1984) Örgüt Kültürü Envanteri aracının 3 alt boyutundan diğeri olan yenilik kültürü ölçeği için Cronbach'ın alfa katsayısının 0,73 ile 0,95 arasında değişen değerlerde hesaplandığını raporlayarak güvenilir olduğunu belirtmişlerdir (Lok ve Crawford, 1999, Sarhan, Harb, Shrafat, ve Alhusban, 2020; Yiing ve Ahmad, 2009). Ulusal yazında ise, Akalın (2021) ölçeğin ölçeğinin yenilik kültürü alt boyutunun Cronbach'ın alfa katsayısının 0,776 olduğunu, Gün ve Derin (2017) ise 0,786 olduğunu raporlayarak

güvenilir olduğunu belirtmişlerdir. Tablo 3'te Örgüt Kültürü Endeksi'nin yenilik kültürü alt boyutunun maddeleri yer almaktadır.

Tablo 3.

Örgüt Kültürü Endeksi'nin Yenilik Kültürü Alt Boyutunun Maddeleri

Boyut	Kod	Orijinal Madde	İfade
Yenilikçi Kültür	YAK1	Risk alan	Çalıştığım iş ortamında çalışanların yeri geldiğinde risk almasına önem verilir.
	YAK2	Sonuç odaklı	Çalıştığım iş ortamında çalışanların öncelikli olarak sonuç almaya yönelik çalışmasına (sonuç odaklı) önem verilir.
	YAK3	Yaratıcı	Çalıştığım iş ortamında çalışanların yaratıcı olmasına önem verilir.
	YAK4	Baskı oluşturan	Çalıştığım iş ortamında çalışanların zorlu hedefleri sınırlı sürede (iş yükü ve zaman baskısı altında) başarmasına önem verilir.
	YAK5	Teşvik edici	Çalıştığım iş ortamında çalışanların canlı ve heyecanlı biçimde çalışmaya teşvik edilmesine önem verilir.
	YAK6	Zorlayıcı	Çalıştığım iş ortamında çalışanların zorlu görevleri kişisel beceri ve kararlılıklarıyla (zorlu görevler) başarmasına önem verilir.
	YAK7	Girişimci	Çalıştığım iş ortamında çalışanların girişimci davranışlar sergilemesine (girişimci) önem verilir.
	YAK8	İstek yaratan	Çalıştığım iş ortamında çalışanların hedefleri başarması için isteklendirilmesine (motivasyon) önem verilir.

4.4.2. Örtük Bilgi Ölçeği

Örtük bilgi, Nonaka ve Takeuchi'nin (1995, s.8), genel kabul gören tanıma göre, *çalışanların eylemlerine ve deneyimlerine kök salmış, oldukça kişisel ve paylaşılması zor olan bilgi* olarak anlaşılmaktadır. González-Álvarez ve Nieto-Antolín (2007), 5 maddeli örtük bilgi ölçeğini çalışanların iş ortamlarındaki bilginin ne derecede örtük olduğunu ölçmek amacıyla geliştirmiştir. Araştırmacılar ölçek için Cronbach'ın alfa katsayısını 0,74 olarak paylaşmışlardır. Ölçeğin teorik olarak geçerli ve güvenilir olduğunu raporlamışlardır. Uyan (2021), sağlık sektörü çalışanları üzerine gerçekleştirdiği doktora tez çalışmasında ölçeği kullanmıştır. Ölçeğin Cronbach'ın alfa

katsayısını 0,889 olarak paylaşmıştır. Ayrıca, ulusal yazındaki kaygılar ve ölçeği cevaplayacak olan çalışanların daha önce benzer çalışmalara katıldığı göz önünde bulundurularak ankete cevap verenlerin ölçeği doğru bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak için 5-dereceli Likert ölçeğinin kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Tablo 4'te örtük bilgi ölçeğinin maddeleri yer almaktadır.

Tablo 4.

Örtük Bilgi Ölçeği

Değişken	Kod	Madde
Örtüklük	ÖRT1	Çalıştığım iş ortamında tüm görev ve süreçleri tanımlayan klavuzlar bulunur. (T)
	ÖRT2	Çalıştığım iş ortamındaki tüm bilgiler elektronik ortamda veya yazılı olarak bulundurulur. (T)
	ÖRT3	Çalıştığım iş ortamında toplantılardan sonra, tartışılan tüm konularla ilgili ayrıntılı raporlar sistematik olarak düzenlenir. (T)
	ÖRT4	Çalıştığım iş ortamındaki tüm faaliyetler bir klavuz izlenerek başarıyla gerçekleştirilebilir. (T)
	ÖRT5	Çalıştığım iş ortamında çalışanların sahip oldukları tüm bilgilerin yer aldığı bir klavuz hazırlaması çok da zor olamayacaktır. (T)

4.4.3. Karmaşık Bilgi Ölçeği

Karmaşık bilgi, González-Álvarez ve Nieto-Antolín'e (2007) göre, *çalışanların kullandığı teknolojilerin, ürettiği ürünlerin, karşılaştığı durumların çok sayıda ve çeşitli kaynak, bilgi, beceri ve yetkinlik gerektirmesi* durumunu ifade eder. González-Álvarez ve Nieto-Antolín (2007) bilginin karmaşıklığını ölçmek için 3 maddeli bir ölçek geliştirmişlerdir. Araştırmalar ölçek için Cronbach'ın alfa katsayısını 0,79 olarak paylaşmışlardır. Ölçeğin teorik olarak geçerli ve güvenilir olduğunu raporlamışlardır. Uyan (2021) ise, doktora tez çalışmasında ölçeğin Cronbach'ın alfa katsayısını 0,813 olarak paylaşmıştır. Daha önce açıklanan gerekçelerle 5-dereceli Likert ölçeğinin kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Tablo 5'te karmaşık bilgi ölçeğinin maddeleri yer almaktadır.

Tablo 5.

Karmaşık Bilgi Ölçeği

Değişken	Kod	Madde
Karmaşıklık	KAR1	Çalıştığım iş ortamındaki bilgiler, birçok teknolojinin, uygulamanın ve bireysel/bağımsız kaynakların ortak ürünüdür.
	KAR2	Çalıştığım iş ortamında üretilen ürünler/hizmetler çok sayıda ve çeşitli kaynak, bilgi ve beceri gerektirmektedir.
	KAR3	Çalıştığım iş ortamında farklı durumlar için farklı kaynak, bilgi ve yetkinlik kullanımına ihtiyaç duyulabilir.

4.4.4. Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Ölçeği

Örtük bilgiyi paylaşma davranışı genel olarak, çalışanların sadece kendileri için değil genel olarak organizasyonları ve çalışma arkadaşlarının iyiliğini göz önünde bulundurarak eylemlerine ve deneyimlerine kök salmış, oldukça kişisel ve paylaşılması zor nitelikte olan bilgiyi paylaşımları olarak değerlendirilebilir (Lin, 2006; Nonaka ve Takeuchi, 1995, s.8). Li (2006), bilginin karmaşıklığını ölçmek için 3 maddeli bir ölçek geliştirmiştir. Ölçeğin Cronbach'ın alfa katsayısı 0,758 olarak raporlanmıştır. Ölçeğin teorik olarak geçerli ve güvenilir olduğu değerlendirilmiştir. Uyan (2021) ise, doktora tez çalışmasında ölçeğin Cronbach'ın alfa katsayısını 0,910 olarak paylaşmıştır. Daha önce açıklanan gerekçelerle 5-dereceli Likert ölçeğinin kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Tablo 6'da karmaşık bilgi ölçeğinin maddeleri yer almaktadır.

Tablo 6.

Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Ölçeği

Değişken	Kod	Madde
Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı	ÖBPD1	Çalışma arkadaşlarımla, iş tecrübelerimden edindiğim uygulamaya yönelik bilgilerimi paylaşıyorum.
	ÖBPD2	Çalışma arkadaşlarımla, bilgiye nerede ve hangi kişisel bağlantılarla ulaşabilecekleri konusundaki bilgilerimi paylaşıyorum.
	ÖBPD3	Çalışma arkadaşlarımla, eğitim ve öğretim yoluyla edindiğim uzmanlık bilgilerimi paylaşıyorum.

4.5. Veri Setinin Hazırlanması

Verilerin analize hazır hale getirilmesi amacıyla ilk olarak verilerin incelenmesi yapılmış, eksik ve hatalı veri girişleri incelenmiştir. Kayıp veri oranı %50 ve üzerindeki gözlemlerin veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda 36 adet gözlem silinerek veri setinden çıkarılmış ve veri seti 314 gözlemle incelenmeye devam edilmiştir. Kalan gözlemler içinde kayıp veri oranının %5'i geçmemesi ve rastgele olması nedeniyle kayıp veri doldurma yöntemleri tercih edilmemiştir. İkinci olarak uç değerlerin incelenmesinde z skoru tabloları hazırlanarak tek yönlü uç değer ve mahalanobis uzaklıkları hesaplanarak çok yönlü uç değer incelemesi yapılmıştır. Her iki açıdan uç değer tespit edilmemiş ve normal dağılım varsayımlarını incelemeye geçilmiştir. Normal dağılım incelenmesinde araştırma modelinde yer alan değişkenler açısından basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiş ve çok değişkenli analiz için normal dağılıma uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Değerler Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7.

Veri İnceleme Tablosu

Değişken	N	Ort	SS	Basıklık	SH	Çarpıklık	SH
Bak1	314	3.67	1.30	-0.6932	0.138	-0.6506	0.274
Bak2	314	3.58	1.25	-0.6398	0.138	-0.5930	0.274
Bak3	314	3.20	1.26	-0.3066	0.138	-0.8887	0.274
Bak4	314	3.44	1.33	-0.5610	0.138	-0.8840	0.274
Bak5	314	3.63	1.19	-0.7311	0.138	-0.2682	0.274
Bak6	314	3.43	1.17	-0.3902	0.138	-0.7300	0.274
Bak7	314	3.55	1.15	-0.5445	0.138	-0.4630	0.274
Bak8	314	3.28	1.23	-0.3521	0.138	-0.7573	0.274
Dak1	314	3.67	1.34	-0.7084	0.138	-0.7379	0.274
Dak2	314	3.70	1.26	-0.7913	0.138	-0.3889	0.274
Dak3	314	3.20	1.33	-0.4220	0.138	-0.9684	0.274
Dak4	314	3.23	1.32	-0.3430	0.138	-0.9726	0.274
Dak5	314	3.17	1.32	-0.3829	0.138	-0.9782	0.274
Dak6	314	2.85	1.44	0.0829	0.138	-1.3221	0.274
Dak7	314	3.51	1.37	-0.5615	0.138	-0.9650	0.274

Değişken	N	Ort	SS	Basıklık	SH	Çarpıklık	SH
Dak8	314	3.12	1.44	-0.1899	0.138	-1.3051	0.274
Yak1	314	2.85	1.49	0.0942	0.138	-1.4045	0.274
Yak2	314	3.61	1.22	-0.6870	0.138	-0.4250	0.274
Yak3	314	3.31	1.30	-0.4605	0.138	-0.8421	0.274
Yak4	314	3.39	1.41	-0.4373	0.138	-1.0756	0.274
Yak5	314	2.83	1.42	0.0806	0.138	-1.3004	0.274
Yak6	314	3.29	1.22	-0.4430	0.138	-0.7043	0.274
Yak7	314	3.16	1.21	-0.2729	0.138	-0.7545	0.274
Yak8	314	3.03	1.41	-0.1255	0.138	-1.3079	0.274
Ort1	314	2.78	1.27	0.2804	0.138	-0.9884	0.274
Ort2	314	2.46	1.26	0.5230	0.138	-0.7334	0.274
Ort3	314	2.97	1.30	0.1480	0.138	-1.0379	0.274
Ort4	314	2.89	1.23	0.2460	0.138	-0.8848	0.274
Ort5	314	2.66	1.15	0.3180	0.138	-0.5858	0.274
Kar1	314	3.43	1.06	-0.3752	0.138	-0.3920	0.274
Kar2	314	4.02	1.18	-1.1525	0.138	0.4576	0.274
Kar3	314	3.83	1.07	-0.7769	0.138	0.0698	0.274
Obpd1	314	4.18	1.16	-1.4357	0.138	1.1732	0.274
Obpd2	314	4.14	1.12	-1.3126	0.138	0.9469	0.274
Obpd3	314	4.16	1.13	-1.3635	0.138	1.0173	0.274

4.6. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Verilerin analizinde betimleyici analizler, doğrulayıcı faktör analizleri, kümeleme analizleri, fark testleri ve yol analizleri kullanılmıştır. Çalışmada açık kaynak kodlu Jamovi istatistik analiz programı kullanılmıştır. Bu program paket olarak kullanılabildiği gibi özel ihtiyaç durumlarında R kodlarıyla bütünleştirilebilmektedir (The Jamovi Project, 2022). Programda birçok ek modül kullanılarak (Epskamp, 2022; Revelle 2023; Rosseel, 2012; Rosseel, vd., 2023) analizler yürütülmüştür.

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Bu amaçla ilk olarak demografik verilerin temel özelliklerini özetleyen açıklayıcı istatistikler sunulmaktadır. İkinci olarak araştırmada kullanılan ölçme araçlarının doğrulayıcı faktör analizlerine yer verilmiştir. Geçerli ve güvenilir ölçme modellerinin belirlenmesinin ardından tüm verilerin yer aldığı korelasyon analizine yer verilmiştir. İlerleyen bölümde çalışmanın temel odaklarından biri olan alt kültürlerin incelenmesine geçilmiş, bu amaçla kümeleme analizi gerçekleştirilmiş ve kümelerin temel özellikleri ve demografik kaynaklarına yönelik analizler yürütülmüştür. Son olarak hipotez testlerine geçilmiştir. Bu başlıkta ilk olarak genel kültür modeliyle ilgili aracılık testleri yürütülmüştür. İkinci olarak alt kültürlerin açıklayıcı değişkenler ve bağımlı değişken bakımından farklılıkları incelenmiş, son olarak küme üyeliğine göre veri seti ayrılarak genel kültür modeli alt kültürler bağlamında sınanmıştır.

5.1. Açıklayıcı İstatistik

Bu başlıkta açıklayıcı istatistiklere yer verilmektedir. Açıklayıcı istatistikler veri setindeki değişkenlerin temel özelliklerini özetlemek için kullanılmaktadır. Bu istatistikler verilerin genel yapısının anlaşılmasını ve gruplar arasında farklara ilişkin bir ön değerlendirme yapılmasını olanaklı kılmaktadır. Demografik değişkenlere ilişkin genel değerlendirme Tablo 8’de görülebilir. Bu tabloda ortalama, değişkenlerin aritmetik ortalamasıdır ve gruplar arasındaki genel farklılıkları karşılaştırmada kullanılır. Medyan verilerin orta noktasını temsil etmektedir. Standart Sapma ise verilerin ne kadar yaygın olduğunu ölçmektedir. Büyük bir standart sapma, grubun daha geniş bir değişkenlik aralığına sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 8.

Açıklayıcı İstatistik

Değişken	N	Ortalama	Medyan	SS	Minimum	Maksimum
Yaş	314	3.47	4.00	1.223	1	5
Cinsiyet	308	1.04	1.00	0.194	1	2
Öğrenim durumu	272	1.43	1.00	0.838	1	5
Unvan	309	13.81	15	2.866	1	15
Hizmet süresi	302	2.52	2.50	1.358	1	5
Yönetim Görevi	313	1.16	1	0.504	1	4
Meslek	314	10.68	10.00	3.061	1	15
Meslek grubu	314	1.94	2.00	0.245	1	2
Direktörlük	308	5.40	6.00	2.016	1	8
Faaliyet türü	308	1.60	2.00	0.491	1	2

5.1.1. Yaş

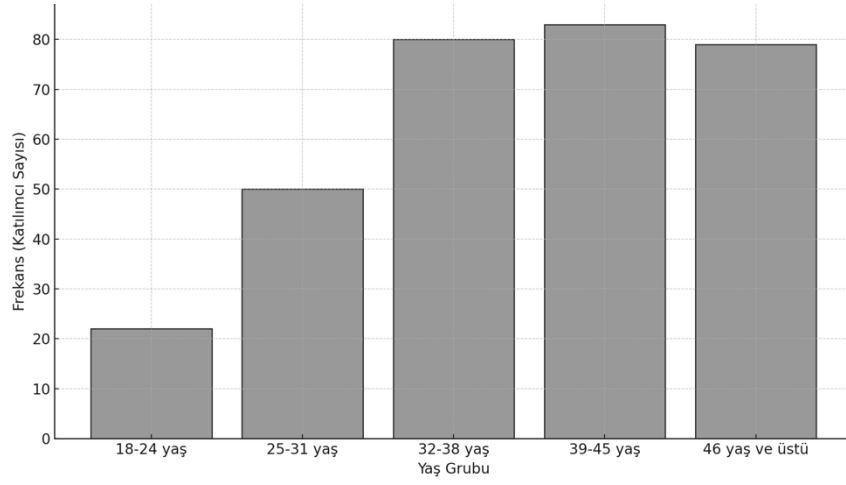
Yaş değişkeni incelendiğinde, 39-45 yaş (%26,4) ve 32-38 yaş (%25,5) gruplarının en yüksek yüzdelere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu yaş aralığında yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların yalnızca %7'si 18-24 yaş grubundadır, araştırmaya katılanlar arasında görece genç katılımcıların azınlıkta olduğunu göstermektedir. 46 yaş ve üstü grubu da önemli bir orana sahiptir (%25,2), bu da orta yaş üzerindeki bireylerin analizde önemli bir yer tuttuğunu gösterir. İlk üç grup (%48,4), tüm katılımcıların yaklaşık yarısını oluşturmaktadır. Tablo 9 yaş değişkenine ilişkin sıklık tablosunu göstermektedir.

Tablo 9.

Yaş Sıklık Tablosu

YAŞ	Sıklık	Toplam Yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)
18-24 yaş	22	7.0%	7.0%
25-31 yaş	50	15.9%	22.9%
32-38 yaş	80	25.5%	48.4%
39-45 yaş	83	26.4%	74.8%
46 yaş ve üstü	79	25.2%	100.0%

Yaş gruplarına ilişkin dağılımı gösteren grafik Şekil 4’de sunulmaktadır.



Şekil 4. Yaş Grupları Dağılımı

5.1.2. Cinsiyet

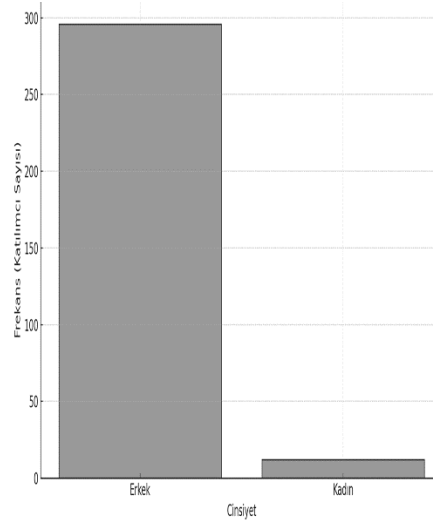
Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu erkektir (%96,1). Kadın katılımcı oranı (%3,9) oldukça düşüktür ve cinsiyet dağılımının dengesiz olduğunu işaret etmektedir. Bu durum büyük ölçüde incelenen işletmenin imalat sektöründe olmasından kaynaklanmaktadır. Tablo 10 cinsiyet değişkenine ilişkin sıklık tablosunu göstermektedir.

Tablo 10.

Cinsiyet Sıklık Tablosu

CİNSİYET	Sıklık	Toplam Yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)
Erkek	296	96.1%	96.1%
Kadın	12	3.9%	100.0%

Cinsiyet değişkenine ilişkin dağılımı gösteren grafik Şekil 5’de sunulmaktadır.



Şekil 5. Cinsiyet Dağılımı

5.1.3. Öğrenim Durumu

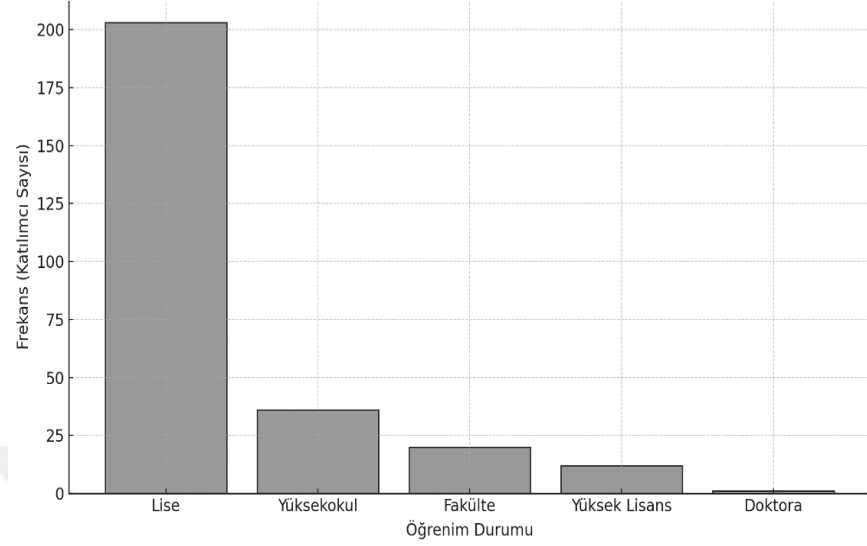
Öğrenim durumu incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun lise mezunu (%74,6) olduğu dikkat çekmektedir. Diğer bir deyişle analiz edilen örneklemin eğitim seviyesi ağırlıklı olarak lise düzeyindedir. Yüksekokul mezunları (%13,2) ikinci büyük grubu oluştururken, üniversite ve üstü eğitim seviyesine sahip katılımcıların oranı oldukça düşüktür (%12,2). Kümülatif yüzdelere incelendiğinde lise ve yüksekokul mezunları toplamda %87,9’u oluşturarak katılımcıların büyük çoğunluğunu kapsamaktadır. Katılımcılar arasında doktora derecesine sahip bireylerin oranı yalnızca %0,4’tür. Tablo 11 yaş değişkenine ilişkin sıklık tablosunu göstermektedir.

Tablo 11.

Öğrenim Durumu Sıklık Tablosu

ÖĞRENİM DURUMU	Sıklık	Toplam Yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)
Lise	203	74.6%	74.6%
Yüksekokul	36	13.2%	87.9%
Fakülte (Lisans)	20	7.4%	95.2%
Yüksek Lisans	12	4.4%	99.6%
Doktora	1	0.4%	100.0%

Öğrenim durumu değişkenine ilişkin dağılımı gösteren grafik Şekil 6'da sunulmaktadır.



Şekil 6. Öğrenim Durumu Dağılımı

5.1.4. Unvan

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu işçidir (%82,2) ve bu örneklemin ana kısmını oluşturmaktadır. Yönetici seviyesindeki pozisyonlar (%17,8) kısmen düşük bir temsil oranına sahiptir. CEO, direktör, müdür gibi en üst yönetim pozisyonlarının toplam oranı düşüktür. Tablo 12 unvan değişkenine ilişkin sıklık tablosunu göstermektedir.

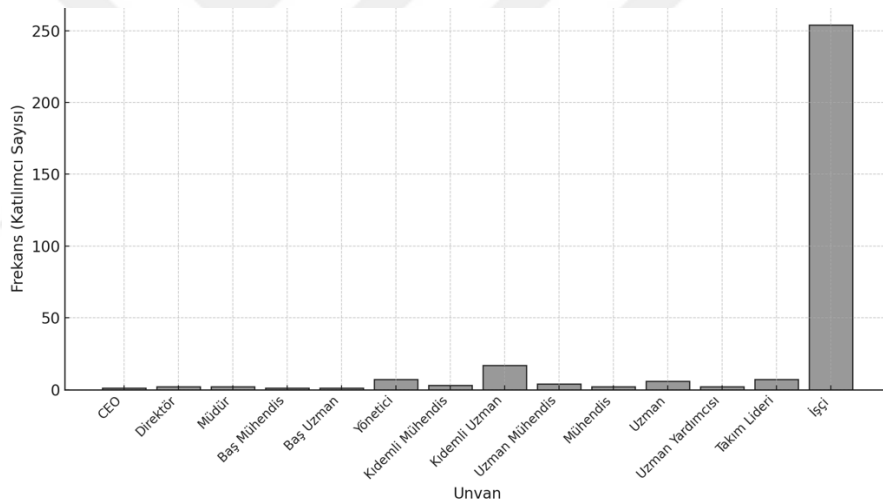
Tablo 12.

Unvan Sıklık Tablosu

UNVAN	Sıklık	Toplam Yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)
CEO	1	0.3%	0.3%
Direktör	2	0.6%	1.0%
Müdür	2	0.6%	1.6%
Baş Mühendis	1	0.3%	1.9%
Baş Uzman	1	0.3%	2.3%
Yönetici	7	2.3%	4.5%
Kıdemli Mühendis	3	1.0%	5.5%

UNVAN	Sıklık	Toplam Yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)
Kıdemli Uzman	17	5.5%	11.0%
Uzman Mühendis	4	1.3%	12.3%
Mühendis	2	0.6%	12.9%
Uzman	6	1.9%	14.9%
Uzman Yardımcısı	2	0.6%	15.5%
Takım Lideri	7	2.3%	17.8%
İşçi	254	82.2%	100.0%

Araştırmaya katılanların unvanlarına ilişkin dağılımı gösteren grafik Şekil 7’de sunulmaktadır.



Şekil 7. Unvan Dağılımı

5.1.5. Hizmet Süresi

Katılımcıların hizmet süreleri incelendiğinde, çoğunluğun 1-5 yıl (%33,4) ve 11-15 yıl (%25,2) hizmet süresi aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük oran, 21 yıl ve üstü hizmet süresi (%10,6) ile en uzun hizmet süresine sahip gruptadır. 6-10 yıl (%16,6) ve 16-20 yıl (%14,2) hizmet süresi grupları da dikkate değer bir temsil oranına sahiptir. Bir bütün olarak ilk üç grup (%75,2), katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Hizmet süresi 1-5 yıl olanların toplamın üçte birini oluşturması, yeni

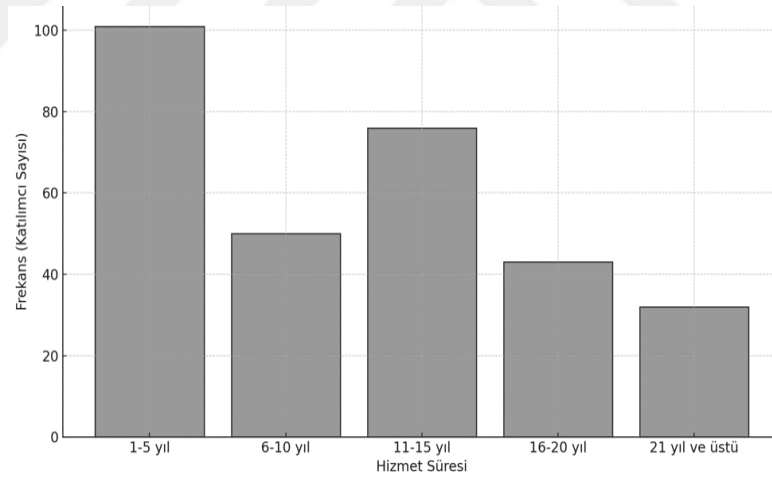
başlayan veya erken kıdem düzeyindeki çalışanların yüksek olduğunu göstermektedir. Tablo 13 hizmet süresi değişkenine ilişkin sıklık tablosunu göstermektedir.

Tablo 13.

Hizmet Süresi Sıklık Tablosu

HİZMET SÜRESİ	Sıklık	Toplam Yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)
1-5 yıl	101	33.4%	33.4%
6-10 yıl	50	16.6%	50.0%
11-15 yıl	76	25.2%	75.2%
16-20 yıl	43	14.2%	89.4%
21 yıl ve üstü	32	10.6%	100.0%

Hizmet süresinin dağılımına ilişkin grafik Şekil 8’de sunulmaktadır.



Şekil 8. Hizmet Süresi Dağılımı

5.1.6. Yönetim Görevi

Araştırmada kullanılan bir diğer demografik değişken katılımcıların yönetim görevidir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%89,5) yönetim dışı personelden oluşmaktadır. Bu durum, örneklemin büyük kısmının operasyonel düzeyde çalıştığını göstermektedir. Yönetim seviyeleri incelendiğinde, alt kademe yöneticiler %6,4 oranıyla en yüksek yönetim grubunu temsil etmektedir. Orta kademe yöneticiler %3,2 ile sınırlı

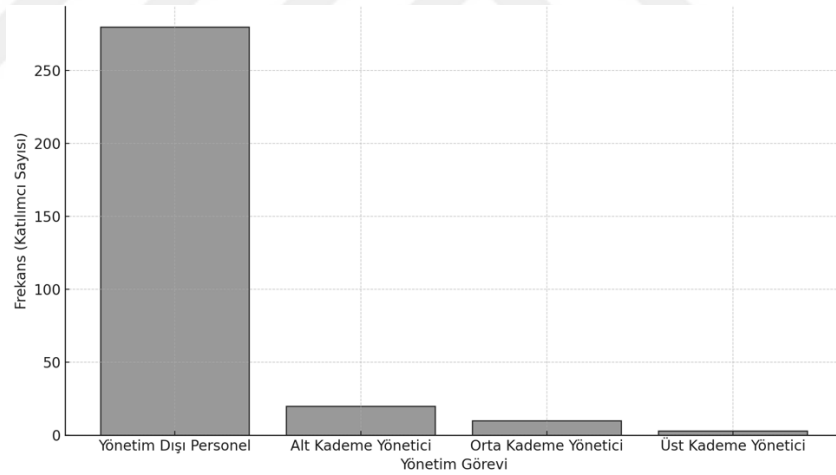
bir temsil oranına sahiptir. Üst kademe yöneticilerse %1,0 oranında çok düşük bir temsil göstermektedir. Tablo 14 yönetim rollerine ilişkin sıklık tablosunu göstermektedir.

Tablo 14.

Yönetim Görevi Sıklık Tablosu

YÖNETİM GÖREVİ	Sıklık	Toplam Yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)
Yönetim Dışı Personel	280	89.5%	89.5%
Alt Kademe Yönetici	20	6.4%	95.8%
Orta Kademe Yönetici	10	3.2%	99.0%
Üst Kademe Yönetici	3	1.0%	100.0%

Katılımcıların yönetsel görevlerinin dağılımına ilişkin grafik Şekil 9'da sunulmaktadır.



Şekil 9. Yönetim Görevi Dağılımı

5.1.7. Meslek

Araştırmaya katılanların meslekleri incelendiğinde, montaj operatörlerini katılımcıların en büyük grubunu oluşturduğu (%46,2) anlaşılmaktadır. İkinci olarak işçiler %24,2 oranıyla ikinci en büyük grubu oluşturmaktadır. Bu iki grup toplamda katılımcıların %70,4'ünü temsil etmektedir. Diğer meslekler incelendiğinde, CNC Operatörleri (%10,8) ve Şekillendirme Operatörleri (%8,6) dikkat çeken diğer gruplar olarak belirmektedir. Mühendislik grupları (Makine, Endüstri, Kaynak, Tasarım ve Çevre

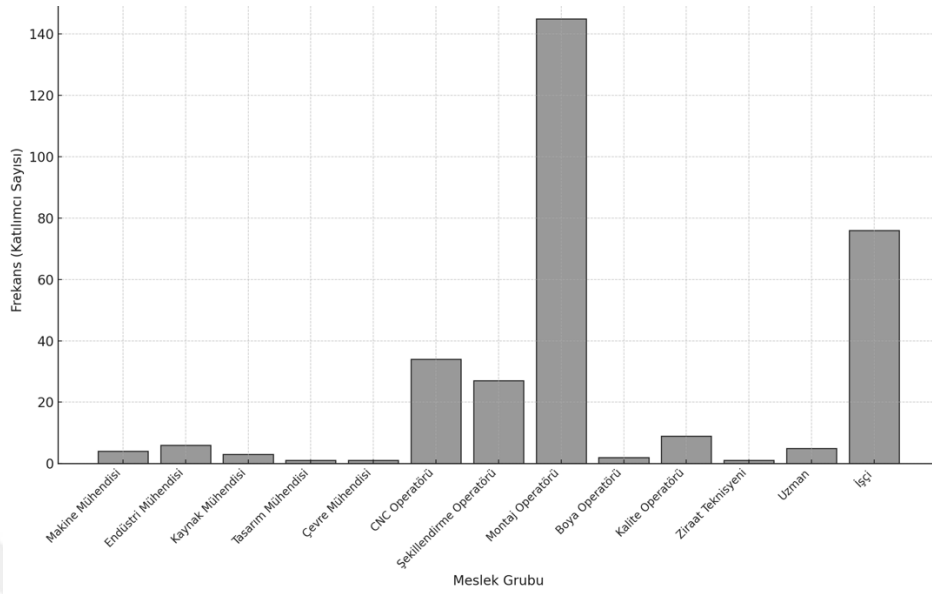
Mühendisleri) toplamda %5'in altında bir temsil oranına sahiptir. Bu dağılım, örneklemin çoğunlukla operasyonel ve işçi düzeyindeki rollerden oluştuğunu, mühendislik ve uzmanlık rollerinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Tablo 15 katılımcıların mesleklerine ilişkin sıklık tablosunu göstermektedir.

Tablo 15.

Meslek Sıklık Tablosu

MESLEK	Sıklık	Toplam Yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)
Makine Mühendisi	4	1.3%	1.3%
Endüstri Mühendisi	6	1.9%	3.2%
Kaynak Mühendisi	3	1.0%	4.1%
Tasarım Mühendisi	1	0.3%	4.5%
Çevre Mühendisi	1	0.3%	4.8%
CNC Operatörü	34	10.8%	15.6%
Şekillendirme Operatörü	27	8.6%	24.2%
Montaj Operatörü	145	46.2%	70.4%
Boya Operatörü	2	0.6%	71.0%
Kalite Operatörü	9	2.9%	73.9%
Ziraat Teknisyeni	1	0.3%	74.2%
Uzman	5	1.6%	75.8%
İşçi	76	24.2%	100.0%

Katılımcıların mesleklerinin dağılımına ilişkin grafik Şekil 10'da sunulmaktadır.



Şekil 10. Meslek Dağılımı

5.1.8. Meslek Grubu

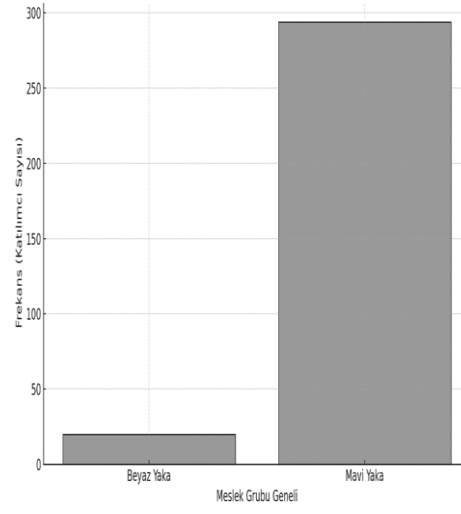
Araştırma kapsamında üretilen önemli bir demografik değişken meslek gruplarının sınıflandırılması olmuştur. Yönetim araştırmalarında yaygın olarak çalışılan bu meslek grupları beyaz ve mavi yaka olarak kodlanarak veri üretilmiştir. Buna göre mavi yakalı çalışanlar (%93,6) katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu durum operasyonel ve üretim tabanlı işlerin baskın olduğunu göstermektedir. Öte yandan beyaz yakalı çalışanlar (%6,4) toplamın küçük bir kısmını temsil etmektedir. Bu grup genellikle ofis tabanlı veya yönetsel işlerde yer alan çalışanları ifade etmektedir. Tablo 16 katılımcıların meslek gruplarına ilişkin sıklık tablosunu göstermektedir.

Tablo 16.

Meslek Grupları Sıklık Tablosu

MESLEK GRUBU	Sıklık	Toplam Yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)
Beyaz Yaka	20	6.4%	6.4%
Mavi Yaka	294	. 93,6%	100.0%

Katılımcıların meslek gruplarının dağılımına ilişkin grafik Şekil 11’de sunulmaktadır.



Şekil 11. Meslek Grupları Dağılımı

5.1.9. Direktörlük

Araştırmada üretilen verilerden biri de katılımcıların bağlı bulundukları direktörlükleridir. Çalışmada incelenen işletme, direktörlük bazında örgütlenmiştir. Bu çerçevede katılımcıların hangi direktörlük alanında çalıştığı da soru olarak yöneltilmiştir. Tablo 17 katılımcıların bağlı bulundukları direktörlüğe ilişkin sıklık tablosunu göstermektedir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun operasyon direktörlüğünde yer aldığı görülmektedir (%58,4). Bu durum, operasyonel süreçlerin organizasyonun odak noktası olduğunu işaret etmektedir. Kalite ve Ar-Ge Direktörlüğü İkinci büyük grup olarak, kalite ve araştırma-geliştirme departmanının da önemli bir temsile sahip olduğu görülmektedir (%18,5).

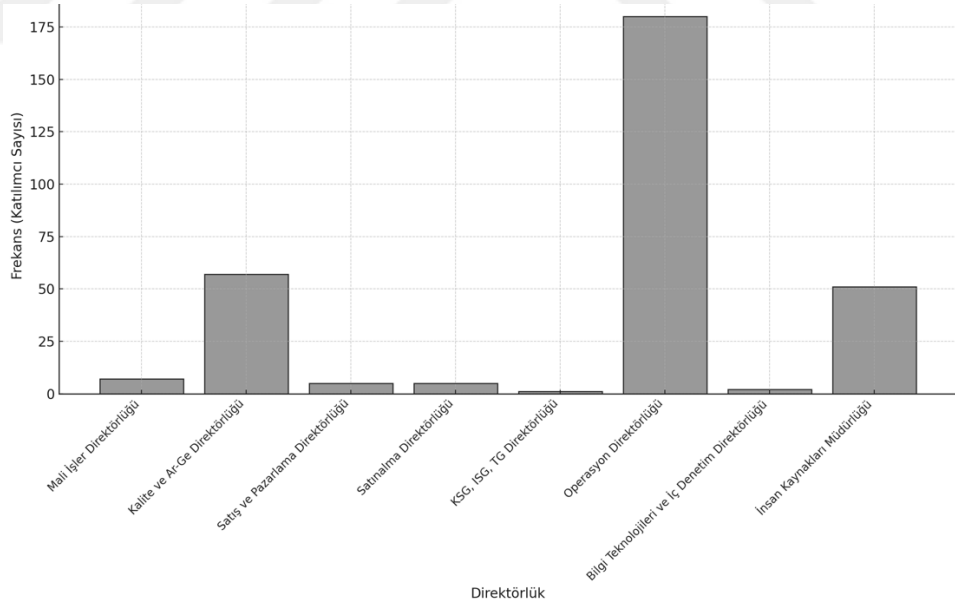
İnsan Kaynakları Müdürlüğü üçüncü büyük grubu oluşturmaktadır (%16,6). Mali İşler (%2,3), Satış ve Pazarlama (%1,6), Satın alma (%1,6) gibi birimler daha düşük temsil oranlarına sahiptir. Diğer birimler ise oldukça sınırlı temsile sahiptir. İlk üç direktörlük grubu, toplamın %93,5’ini temsil etmektedir. Bu dağılım, organizasyonun çoğunlukla operasyonel ve kalite/Ar-Ge süreçlerine odaklandığını göstermektedir.

Tablo 17.

Bağlı Bulunan Direktörlük Sıklık Tablosu

DİREKTÖRLÜK	Sıklık	Toplam Yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)
Mali İşler Direktörlüğü	7	2.3%	2.3%
Kalite ve Ar-Ge Direktörlüğü	57	18.5%	20.8%
Satış ve Pazarlama Direktörlüğü	5	1.6%	22.4%
Satınalma Direktörlüğü	5	1.6%	24.0%
KSG, ISG, TG Direktörlüğü	1	0.3%	24.4%
Operasyon Direktörlüğü	180	58.4%	82.8%
Bilgi Teknolojileri ve İç Denetim Dir.	2	0.6%	83.4%
İnsan Kaynakları Müdürlüğü	51	16.6%	100.0%

Katılımcıların bağlı bulundukları direktörlüğün dağılımına ilişkin grafik Şekil 12’de sunulmaktadır.



Şekil 12. Bağlı Bulunan Direktörlüklerin Dağılımı

5.1.10. Faaliyet Grupları

Çalışmada son demografik veri olarak faaliyet grupları değişkeni üretilmiştir. Bu amaçla esas faaliyetler ve destek faaliyetlerinden oluşan ikili bir sınıflandırma yapılarak

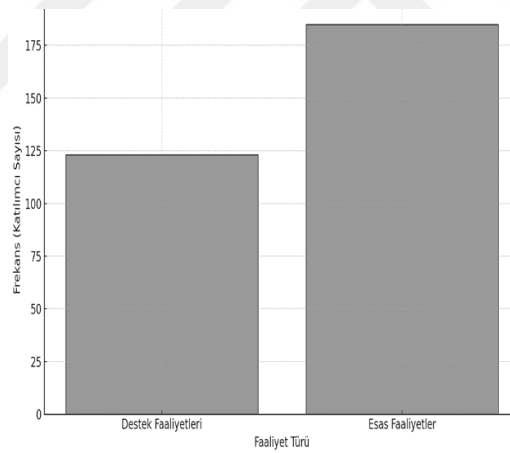
veri toplanmıştır. Esas faaliyetler (%60,1) organizasyonun temel iş süreçlerini yürüten çalışanların baskın olduğunu göstermektedir. İkinci olarak destek faaliyetlerinde çalışanlar da dengeli bir dağılma sahiptir (%39,9). Tablo 18 katılımcıların faaliyet gruplarına ilişkin sıklık tablosunu göstermektedir.

Tablo 18.

Faaliyet Grupları Sıklık Tablosu

FAALİYET GRUBU	Sıklık	Toplam Yüzdesi (%)	Kümülatif yüzde (%)
Destek faaliyetler	123	39.9%	39.9%
Esas faaliyetleri	185	60.1%	100.0%

Son olarak katılımcıların yürüttükleri faaliyetlerin gruplandırılmasına ilişkin grafik Şekil 13'te sunulmaktadır.



Şekil 13. Faaliyet Grupları Dağılımı

5.2. Faktör Analizi

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının doğrulayıcı faktör analizlerine ilişkin bilgiler verilmektedir. Faktör analizi, çok değişkenli veri setlerindeki ilişkileri inceleyen, gözlemleri açıklamak için birbiriyle ilişkili değişken gruplarını tanımlayan istatistiksel bir yöntemdir. Bu analiz, veriyi daha anlamlı hale getirmek amacıyla bunu, değişkenlerin altında yatan daha az sayıdaki faktörle açıklayan bir yöntemdir (Hair vd., 2010).

Faktör analizinde, keşfedici (*exploratory*) ve doğrulayıcı (*confirmatory*) olmak üzere iki temel analiz türünden yararlanılmaktadır. Keşfedici faktör analizi (KFA) değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak faktörlerin ortaya çıkarılmasını amaçlarken doğrulayıcı faktör analizi (DFA) bir teorik yapının ya da modelin test edilmesini sağlar. Bu çerçevede, faktör ve yapıların bilinmediği durumlarda KFA kullanılırken (Costello & Osborne, 2005) daha önce üretilmiş ve teorik temelleri olan bir yapının geçerliliğini test etmek üzere DFA kullanılmaktadır. Diğer deyişle, KFA, teorik varsayımlar olmayan yeni veri setleri için uygunken, DFA bilinen bir teorinin test edilmesi gerektiği durumlarda kullanılır (Hair vd., 2010; Field, 2013). Bu amaçla DFA’da önceden tanımlanmış faktör yapısının yeni toplanan veri ile uyumu değerlendirilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2007).

Bu çalışmada kullanılan kavramlar belirli teorik çerçeveye dayanan yapılar olduğundan analitik yaklaşımda DFA tercih edilmiştir. Bu analiz yaklaşımında ilk olarak araştırma modelinin oluşturulması; faktörlerin ve değişkenlerin teorik çerçevesinin tanımlanması gerekmektedir. Dolayısıyla değişkenlerin hangi gizil (*latent*) faktörlere yüklendiği ve faktörler arasındaki ilişki teorik olarak tanımlanmalıdır (Kline, 2015). Bu çalışmanın modelinde yer alan kavramların hepsi daha önce üretilmiş ve belirli bir teorik çerçeveye dayandırılmış niceliksel ölçümlere göre kullanılmaktadır.

DFA’da en kritik aşama modelin parametreleri tahmin edilmesidir. Bu adımda, modeldeki gözlemlenebilir değişkenlerin gizil faktörlerle ilişkisini tahmin etmek için çeşitli matematiksel yöntemler kullanılmaktadır. Tahmin edilen parametreler, modelin ne kadar doğru olduğu ve veriyi ne kadar iyi temsil ettiği hakkında bilgi verir. Parametre tahmininde birçok yöntem yaygın olarak kullanılmaktadır. DFA’da tahmin edilen en önemli parametre faktör yükleridir. Faktör yükü, bir gözlenen değişkenin gizli bir faktöre olan bağıl katkısı olarak ifade edilebilir. Faktör yükünün standart değerleri açısından; 0.70 ve üzeri yüksek ve güçlü yükleme; 0.50 üzeri iyi düzeyde orta yükleme; 0.30 üzerinde düşük ancak kabul edilebilir yükleme olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2010). İkinci önemli parametre hata terimleridir. Analiz sonucunda hata terimlerinin küçük olması beklenmektedir, zira hata terimi gözlenen değişkenlerin faktörler tarafından açıklanamayan kısmıdır. Yüksek hata terimlerinin, modelin gözlenen değişkeni iyi açıklayamadığını gösterdiği düşünülmektedir. Üçüncü olarak birden çok gizil değişkenden oluşan faktör yapılarında bu gizil faktörlerin birbiriyle ne kadar ilişkili olduğunu önem arz etmektedir. Bu amaçla ölçülen faktörler arası korelasyonlar, modelin doğruluğunu ve teorik tutarlılığını test etmek için önemlidir. Uygulamada faktörler

arasındaki 0.85 üzeri korelasyonlara dikkat çekilmekte; yüksek ilişki söz konusuysa, farklı faktörlerin birbirinden ayrılıp ayrılmadığına dikkat etmek gerekmektedir.

DFA’da modelin genel uyumunu belirlemek için çeşitli testler kullanılmaktadır. Bunlar içinde yaygın olarak birkaç test kullanılmaktadır. Bunların ilki Kikare Testi (χ^2) olarak belirtilebilir. Küçük ve anlamsız bir χ^2 değeri, iyi uyuma işaret eder. Uygulamada küçük değerler istenir. Model ile veri arasındaki uyumun iyi olması halinde bu testin istatistiksel olarak anlamlı olmaması beklenmektedir. Örneklem ve serbestlik derecesi (*degree of freedom*, df) büyük olduğunda χ^2 istatistiksel olarak anlamlı çıkabilir. Bu nedenle serbestlik derecesi de χ^2 ile birlikte incelenmektedir. χ^2/df oranı küçük değerler verdiği taktirde modelin veriye iyi uyduğu düşünülmektedir. Bu oranın uyum değerleri şöyle yorumlanmaktadır (Hair vd., 2010; Kline, 2015; Schumacker & Lomax, 2010):

- $\chi^2/df \leq 2.0$: Mükemmel uyum,
- $\chi^2/df \leq 3.0$: İyi uyum,
- χ^2/df 3.0-5.0: Kabul edilebilir uyum,
- $\chi^2/df > 5.0$: Zayıf uyumu işaret eder.

DFA uyum iyiliği göstergelerinden en yaygın olanlardan bir diğeri Yaklaşık Hataların Ortalama Kareköküdür (*Root Mean Square Error of Approximation*, RMSEA). RMSEA karmaşık modellerde olduğu gibi küçük veya büyük örneklemelerde etkilidir ve bir modelin yaklaşık olarak ne kadar iyi bir uyum gösterdiğini hesaplamaktadır. RMSEA açısından uyum değerleri şu şekildedir (Hair vd., 2010):

- < 0.05 : Mükemmel uyum,
- 0.05 - 0.08: Kabul edilebilir uyum,
- 0.08 - 0.10: Zayıf uyum, modelin veriye uyumu sınırlı,
- > 0.10 : Kötü uyum, model veriye uygun değil.

Model uyumu iyiliğini değerlendirmek için yaygın kullanılan diğer iki gösterge Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (*Comparative Fit Index*, CFI) ve Tucker-Lewis indeksidir (TLI). CFI, bir modelin uyumunu bağımsız model ile karşılaştırarak değerlendirir. Bağımsız model, değişkenler arasında hiçbir ilişki olmadığını varsayan bir modeldir. Bu nedenle CFI, modelin bağımsız modele kıyasla ne kadar iyi çalıştığını ölçer. TLI ise bir

modelin veriyi ne kadar iyi temsil ettiğini, model karmaşıklığını dikkate alarak ölçer. TLI, CFI'ye benzerdir ancak model karmaşıklığını daha fazla hesaba katar. Her iki uyum göstergesi açısından uyum değerleri şöyle yorumlanmaktadır (Hu & Bentler, 1999; Tucker & Lewis, 1973):

- ≥ 0.95 : Mükemmel uyum,
- ≥ 0.90 : Kabul edilebilir uyum,
- < 0.90 : Düşük uyum.

Bir diğer gösterge olan Standartlaştırılmış Artık Ortalamaların Karekökü (*Standardized Root Mean Square Residual*, SRMR), modelin tahmin edilen korelasyon matrisi ile gözlemlenen korelasyon matrisi arasındaki farkların ortalama büyüklüğünü ölçer. Daha düşük SRMR değerleri, daha iyi model uyumuna işaret eder. Uygulamada kabul edilen değerler şöyledir (Hu & Bentler, 1999):

- < 0.05 : Mükemmel uyum
- $0.05 - 0.08$: Kabul edilebilir uyum
- > 0.08 : Zayıf uyum

Bu çalışmada kullanılan uyum iyiliği değerlerine yönelik aralıklar Tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19.

Uyum İyiliği Değerleri

Uyum indeksi	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.95$
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI < 0.95$
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.08$

Kaynak: Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Browne ve Cudeck, 1993; Hair vd., 2010; Kline, 2011; Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006.

Faktör analizinde ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliğini değerlendirmek üzere Cronbach'ın Alfa Katsayısı (α), McDonald'ın Omega katsayısı (ω), Açıklanan Ortalama

Varyans (*Average Variance Extracted*, AVE) ve Bileşik Güvenirlik (*Composite Reliability*, CR) kullanılmıştır. Cronbach's Alpha (α), ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirerek, maddelerin birbiriyle ne kadar tutarlı olduğunu göstermektedir. Ancak, α tek başına güvenilirliği değerlendirmede yeterli olmayabilir. Bu nedenle, Omega (ω), ölçeklerin güvenilirliğini daha hassas bir şekilde değerlendirmek için α 'ya alternatif olarak kullanılmaktadır. İkinci olarak ölçeğin geçerliğini değerlendirmek için kullanılan AVE, ölçeğin kapsam geçerliliğini (convergent validity) ölçerek, maddelerin gizil yapıyı ne kadar etkili açıkladığını göstermektedir. Diğer yandan CR ise ölçeğin genel güvenilirliğini ölçmek için kullanılır ve özellikle ölçeğin göstergelerinin gizil yapıyı temsil etme yeteneğini değerlendirmede AVE'yi tamamlamaktadır. Çalışmada geçerlik ve güvenilirliği test ederken kullanılan göstergeler ve eşik değerleri Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 20.

Geçerlik ve Güvenilirlik Testleri

Test türü	Kabul edilebilir değer
<i>Güvenilirlik testi</i>	
Cronbach'ın Alfa Katsayısı (α)	≥ 0.70
McDonald'ın Omega Katsayısı (ω)	≥ 0.70
<i>Geçerlik testi</i>	
Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	≥ 0.50
Bileşik Güvenirlik (CR)	≥ 0.70

Kaynak: Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2010.

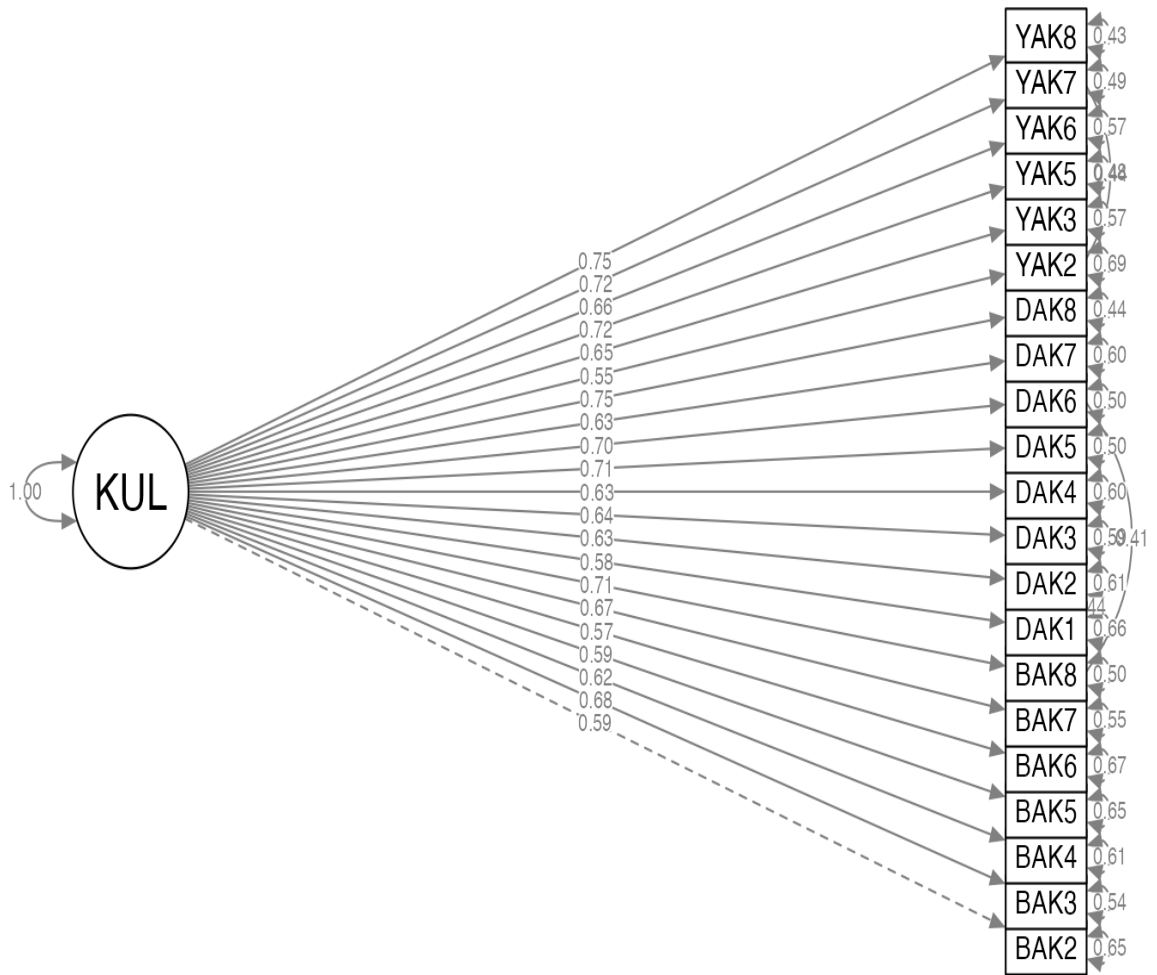
5.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürünü ölçmek üzere 3 boyutlu ve her bir boyutta 8 maddeli ölçme aracı DFA'ya tabi tutulmuştur. DFA 3 model üzerinden yapılmıştır. İlk olarak özgün üç boyutlu ölçeğin test sonuçlarına göre, sırayla ve analiz yenilenerek faktör yükleri yetersiz olan Yak1 (0.248) ve Yak 4 (0.288) analiz dışında bırakılmıştır. Buna göre özgün üç boyutlu ölçme aracına yönelik kurulan modelin uyum indeksleri; $\chi^2/df = 3.961$ ve SRMR = 0.071 ile kabul edilebilir uyum aralığında yer alsa da CFI = 0.798, TLI = 0.773, RMSEA = 0.097, model uyumunun iyi olmadığını göstermiştir.

İkinci aşamada model uyumunu artırmak için öncelikle yük değeri zayıf olan Bak1 (0.372) analiz dışı tutularak modifikasyon indekslerinin incelenmesine geçilmiştir. Burada yapılan geliştirmelerde de benzer sonuçlar kaydedilmiştir. Model uyumu

incelendiğinde $\chi^2/df = 3.596$ ve $SRMR = SRMR = 0.066$ ile kabul edilebilir uyum aralığında yer alsa da $CFI = 0.842$, $TLI = 0.816$, $RMSEA = 0.091$ ile model uyumunun iyi olmadığını göstermiştir. Öte yandan faktörlerin etkili biçimde ayrıışmadığı, faktörler arası korelasyonların oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir.

Bu durumda üçüncü bir model kurularak tek faktörlü örgüt kültürü ölçeği sınanmıştır. Modelde Bak1, Yak1 ve Yak4 düşük faktör yükleri nedeniyle analiz dışında bırakılmıştır. Bu modelin uyum iyiliği kabul edilebilir değerler aralığında yer almıştır. Çalışmaya bu modelle devam edilmesine karar verilmiştir. Tek boyutlu örgüt kültürü ölçeğine ilişkin düzenlenmiş DFA modeli Şekil 14’de yer almaktadır.



Şekil 14. Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

İncelenen modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 21’de gösterilmektedir. $\chi^2/df = 2.656$, $CFI = 0.983$ ve $TLI = 0.981$ değerleri ile iyi uyum değerleri kaydetmiştir. $RMSEA$

= 0.075 ve SRMR = 0.069 indekslerinin değerleri ise model uyumunun kabul edilebilir aralıklarda olduğunu göstermektedir.

Tablo 21.

Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum indeksi	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Ölçek değerleri
χ^2	--	--	494
df	--	--	186
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	2.656
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.95$	0.983
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI < 0.95$	0.981
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.077
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.08$	0.072

Kaynak: Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Browne ve Cudeck, 1993; Hair vd., 2010; Kline, 2011; Marsh,Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006.

Çalışmada kullanılan tek faktörlü kültür ölçeğine ait maddeler ve faktör yükleri Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22.

Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yükleri

Madde No	Madde	Faktör Yüğü
1	BAK2-Çalıştığım iş ortamında çalışanların yazılı iş süreçlerine (prosedür) uymasına önem verilir.	0.595
2	BAK3-Çalıştığım iş ortamında çalışanların özellikle yazılı iş tanımları ve çalışma ilişkilerine (katı yapı) uymasına önem verilir.	0.679
3	BAK4-Çalıştığım iş ortamında çalışanların belirli bir düzen içerisinde çalışmasına önem verilir.	0.621
4	BAK5-Çalıştığım iş ortamında çalışanların kurallara uymasına (kuralcı) önem verilir.	0.591
5	BAK6-Çalıştığım iş ortamında uzun süredir benimsenmiş uygulamalara (yerleşmiş uygulamalara) uymasına önem verilir.	0.571
6	BAK7-Çalıştığım iş ortamında çalışanların tedbirli (ihtiyatlı) olmasına önem verilir.	0.668
7	BAK8-Çalıştığım iş ortamında çalışanların çalışma ilişkilerinde güç sahibi olması önem taşır.	0.709

Madde No	Madde	Faktör Yüğü
8	DAK1-Çalıştığım iş ortamında çalışanların işbirliği (işbirliği) yapmasına önem verilir.	0.585
9	DAK2-Çalıştığım iş ortamında çalışanların iyi ilişkiler içerisinde olmasına önem verilir.	0.626
10	DAK3-Çalıştığım iş ortamında çalışanlara cesaret verilmesine önem verilir.	0.639
11	DAK4-Çalıştığım iş ortamının etkileşim içerisinde (sosyal) olmasına önem verilir.	0.635
12	DAK5-Çalıştığım iş ortamında çalışanların kişisel özgürlüklerine önem verilir.	0.705
13	DAK6-Çalıştığım iş ortamında çalışanlara adil davranılmasına (eşitlikçi) önem verilir.	0.705
14	DAK7-Çalıştığım iş ortamında iş güvenliğine (güvenli) önem verilir.	0.633
15	DAK8-Çalıştığım iş ortamında yönetim ve çalışanlar arasındaki güven duygusu yüksektir.	0.749
16	YAK2-Çalıştığım iş ortamında çalışanların öncelikli olarak sonuç almaya yönelik çalışmasına (sonuç odaklı) önem verilir.	0.552
17	YAK3-Çalıştığım iş ortamında çalışanların yaratıcı olmasına önem verilir.	
18	YAK5-Çalıştığım iş ortamında çalışanların canlı ve heyecanlı biçimde çalışmaya teşvik edilmesine önem verilir.	0.654
19	YAK6-Çalıştığım iş ortamında çalışanların zorlu görevleri kişisel beceri ve kararlılıklarıyla (zorlu görevler) başarmasına önem verilir.	0.724
20	YAK7-Çalıştığım iş ortamında çalışanların girişimci davranışlar sergilemesine (girişimci) önem verilir.	0.659
21	YAK8-Çalıştığım iş ortamında çalışanların hedefleri başarması için isteklendirilmesine (motivasyon) önem verilir.	0.716

Modelin geçerliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek üzere yapılan testlerin sonuçları Tablo 23’de gösterilmektedir. İlk olarak güvenilirlik değerlendirildiğinde; Cronbach’ın Alfa değeri 0.928 için ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ve iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Öte yandan Omega değeri de güvenilirliğin yüksek olduğunu desteklemektedir. Omega daha hassas bir güvenilirlik ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Bu sonuçlar, soruların aynı yapıyı ölçmede tutarlı olduğunu ifade etmektedir. Geçerlik açısından model değerlendirildiğinde; AVE değerinin 0.433 ile önerilen 0.50 sınırının kısmen altında olduğu görülmektedir. Öte yandan CR değeri oldukça yüksek (0.94) skor kaydederek ölçeğin güvenilir olduğunu ve ölçeğin göstergelerinin gizil yapıyı iyi temsil ettiğini göstermektedir. Literatürde AVE değerinin

kısmen eşik değerin altında bulunan yapılarda CR'nin yeterli olmasının modelin geçerliği açısından uygun olduğu değerlendirilmektedir (Lam, 2012; Maruf vd., 2021).

Tablo 23.

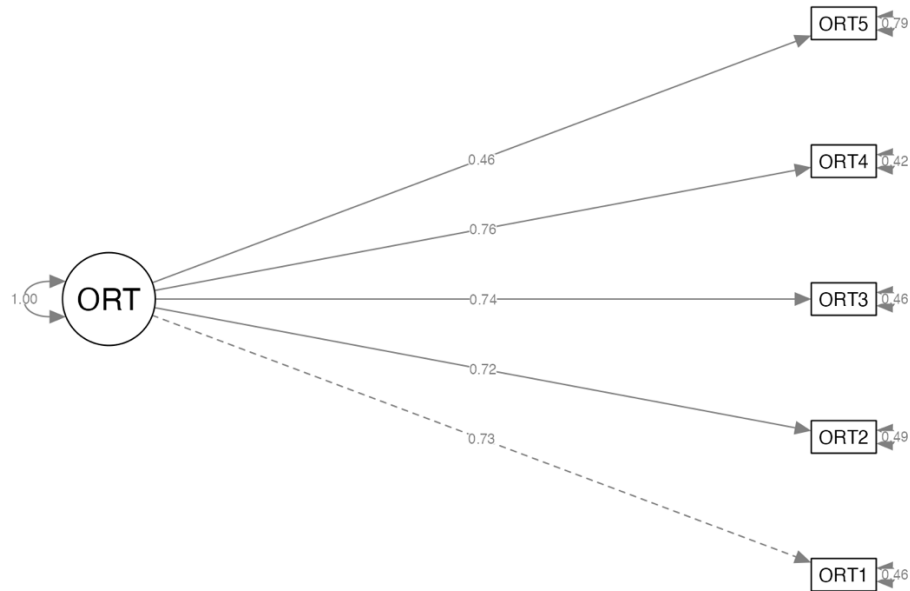
Geçerlik ve Güvenilirlik Testleri

Test türü	Kabul edilebilir değer	Ölçek değeri
<i>Güvenilirlik testi</i>		
Cronbach'ın Alfa Katsayısı (α)	≥ 0.70	0.928
McDonald'ın Omega Katsayısı (ω)	≥ 0.70	0.923
<i>Geçerlik testi</i>		
Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	≥ 0.50	0.433
Bileşik Güvenirlik (CR)	≥ 0.70	0.940

Kaynak: Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2010.

5.2.2. Örtük Bilgi Ölçeği

Örtük bilgi ölçeğinde beş maddeli ölçme aracı DFA'ya tabi tutulmuştur. Modelin uyum iyiliği kabul edilebilir değerler aralığında yer almış ve çalışmaya bu modelle devam edilmesine karar verilmiştir. DFA modeli Şekil 15'de gösterilmektedir.



Şekil 15. Örtük Bilgi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

DFA'da incelenen modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 24'te gösterilmektedir. Buna göre; $\chi^2/SD = 2.280$, CFI = 0.995, TLI = 0.990, SRMR = 0.038 değerleri ile iyi

uyum değerleri kaydetmiştir. RMSEA = 0.065 ise model uyumunun kabul edilebilir aralıklarda olduğunu göstermektedir.

Tablo 24.

Örtük Bilgi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum indeksi	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Ölçek değerleri
χ^2	-	-	11.4
df	-	-	5
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	2.280
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.95$	0.995
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI < 0.95$	0.990
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.065
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.08$	0.038

Kaynak: Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Browne ve Cudeck, 1993; Hair vd., 2010; Kline, 2011; Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006.

Çalışmada kullanılan tek faktörlü örtüklük ölçeğine ait maddeler ve faktör yüklerine Tablo 25’de yer verilmiştir. Buna göre tüm sorular yeterli faktör yüküne sahiptir. Model tahmininde Madde 5’in faktör yükü kısmen düşük olsa da analizde bırakılmasına karar verilmiştir.

Tablo 25.

Örtük Bilgi Ölçeği Faktör Yükleri

Madde No	Madde	Faktör Yüğü
1	ÖRT1-Çalıştığım iş ortamında tüm görev ve süreçleri tanımlayan kılavuzlar bulunur.	0.732
2	ÖRT2-Çalıştığım iş ortamındaki tüm bilgiler yazılı olarak (veri tabanları/dosyalarda) saklanır.	0.715
3	ÖRT3-Çalıştığım iş ortamında toplantılardan sonra, tartışılan tüm konularla ilgili ayrıntılı raporlar sistematik olarak düzenlenir.	0.738
4	ÖRT4-Çalıştığım iş ortamındaki tüm faaliyetler bir kılavuz izlenerek başarıyla gerçekleştirilebilir.	0.762
5	ÖRT5-Çalıştığım iş ortamında çalışanların sahip oldukları tüm bilgilerin yer aldığı bir kılavuz hazırlaması çok da zor olamayacaktır.	0.463

Bilginin örtüklüğüne ilişkin kurulan modelin geçerliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek üzere yapılan testlerin sonuçları Tablo 26’da gösterilmektedir. İlk olarak güvenilirlik değerlendirildiğinde; Cronbach’ın Alfa değeri 0.777 için ölçeğin güvenilir

olduğunu ve iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Öte yandan Omega değeri de 0.806 ile güvenilirliğin yüksek olduğunu desteklemektedir. Bu sonuçlar, soruların aynı yapıyı ölçmede tutarlı olduğunu ifade etmektedir.

Geçerlik açısından model değerlendirildiğinde; AVE değerinin 0.477 ile önerilen 0.50 sınırının kısmen altında olduğu görülmektedir. Öte yandan bu değer CR değeri (0.817) ile birlikte değerlendirildiğinde, ölçeğin genel olarak güvenilir olduğunu ve ölçeğin göstergelerinin gizil yapıyı temsil edebildiğini göstermektedir.

Tablo 26.

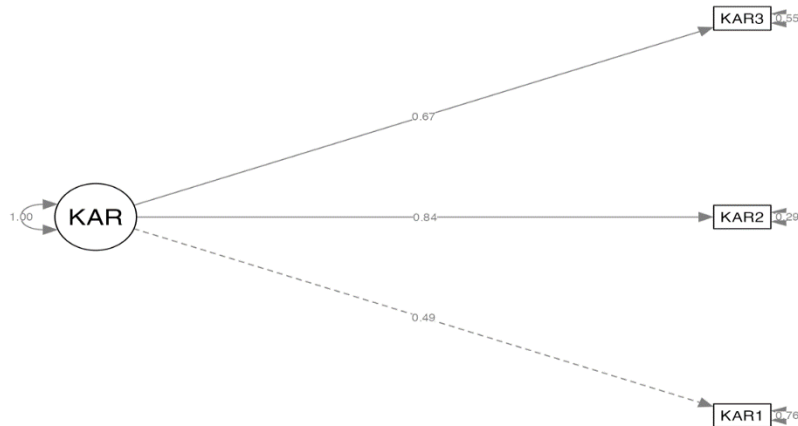
Örtük Bilgi Ölçeği Geçerlik ve Güvenilirlik Testleri

Test türü	Kabul edilebilir değer	Ölçek değeri
<i>Güvenilirlik testi</i>		
Cronbach'ın Alfa Katsayısı (α)	≥ 0.70	0.777
McDonald'ın Omega Katsayısı (ω)	≥ 0.70	0.806
<i>Geçerlik testi</i>		
Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	≥ 0.50	0.477
Bileşik Güvenirlik (CR)	≥ 0.70	0.817

Kaynak: Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2010.

5.2.3. Karmaşık Bilgi Ölçeği Faktör Analizi

Bu çalışmanın araştırma modeli kapsamında bilginin karmaşıklığını ölçmek üzere üç maddeli ölçme aracı DFA'ya tabi tutulmuştur. Modelin uyum iyiliği mükemmeldir, diğer bir deyişle veriler modele çok iyi uymaktadır. Çalışmaya bu modelle devam edilmesine karar verilmiştir. DFA modeli Şekil 16'da yer almaktadır.



Şekil 16. Karmaşık Bilgi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

İncelenen modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 8’de gösterilmektedir. Bu modelde yalnızca bir gizil değişken (KAR) olması ve bu yapının yalnızca üç gözlemlenen değişkenle (KAR1, KAR2, KAR3) ölçülmesi basit bir yapı sunmaktadır. Basit modellerin genellikle daha iyi uyum indeksleri verdiği, karmaşıklık azaldıkça modelin uyumsuzluk risklerinin de azaldığı bilinmektedir. Tablo 27 modelin uyum iyiliği değerlerini göstermektedir.

Tablo 27.

Karmaşık Bilgi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum indeksi	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Ölçek değerleri
χ^2			7.51×10^{-15}
df			0
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	-
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.95$	1.000
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI < 0.95$	1.000
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.000
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.08$	0.000

Kaynak: Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Browne ve Cudeck, 1993; Hair vd., 2010; Kline, 2011; Marsh,Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006.

Çalışmada kullanılmasına karar verilen tek faktörlü bilginin karmaşıklığı ölçeğine ait maddeler ve faktör yükleri Tablo 28’de gösterilmektedir. Madde 1 kısmen düşük yük kaydetmiş ancak analizde tutulmuştur.

Tablo 28.

Karmaşık Bilgi Ölçeği Faktör Yükleri

Madde No	Madde	Faktör Yüğü
1	KAR1-Çalıştığım iş ortamındaki bilgiler, birçok teknoloji, uygulama ve bireysel/bağımsız kaynakların ortak ürünüdür.	0.489
2	KAR2-Çalıştığım iş ortamında üretilen ürünler/hizmetler çok sayıda ve çeşitli kaynak, bilgi ve beceri gerektirmektedir.	0.842
3	KAR3-Çalıştığım iş ortamında farklı durumlar için farklı kaynak, bilgi ve yetkinlik kullanımına ihtiyaç duyulabilir.	0.670

Bilginin karmaşıklığını ölçmek üzere sınanan modelin geçerliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek üzere yapılan testlerin sonuçları Tablo 29’da gösterilmektedir. İlk olarak güvenilirlik değerlendirildiğinde; Cronbach’ın Alfa değeri 0.777 için ölçeğin güvenilir olduğunu ve iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Öte yandan Omega değeri de 0.806 ile güvenilirliğin yüksek olduğunu desteklemektedir. Bu sonuçlar, soruların aynı yapıyı ölçmede tutarlı olduğunu ifade etmektedir. Geçerlik açısından model değerlendirildiğinde; AVE değerinin 0.477 ile önerilen 0.50 sınırının kısmen altında olduğu görülmektedir. Öte yandan bu değer CR değeri (0.817) ile birlikte değerlendirildiğinde, ölçeğin genel olarak güvenilir olduğunu ve ölçeğin göstergelerinin gizil yapıyı temsil edebildiğini göstermektedir.

Tablo 29.

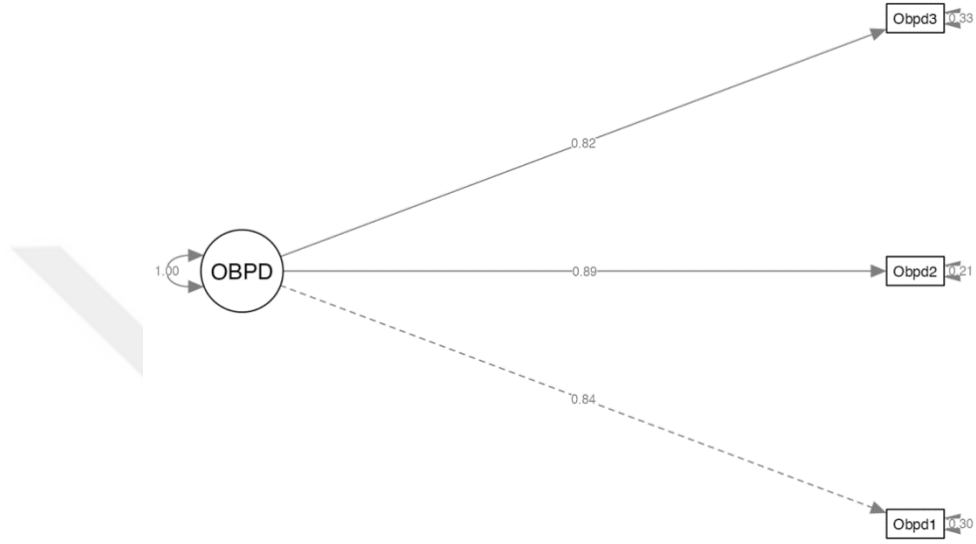
Karmaşık Bilgi Ölçeği Geçerlik ve Güvenilirlik Testleri

Test türü	Kabul edilebilir değer	Ölçek değeri
<i>Güvenilirlik testi</i>		
Cronbach’ın Alfa Katsayısı (α)	≥ 0.70	0.777
McDonald’ın Omega Katsayısı (ω)	≥ 0.70	0.806
<i>Geçerlik testi</i>		
Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	≥ 0.50	0.477
Bileşik Güvenirlik (CR)	≥ 0.70	0.817

Kaynak: Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2010.

5.2.4. Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Ölçeği Faktör Analizi

Çalışmada son olarak bağımlı değişken olarak kullanılan örtük bilgiyi paylaşma davranışını ölçmek üzere üç maddeli ölçme aracı DFA'ya tabi tutulmuştur. Basit model olarak tabir edilen üç maddeli bu modelin de uyum iyiliği mükemmeldir, diğer bir deyişle veriler modele çok iyi uymaktadır. DFA modeli Şekil 17'te gösterilmektedir.



Şekil 17. Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Modelin uyum iyiliğine ilişkin test değerleri Tablo 30'da yer almaktadır. Genel olarak değerler mükemmel uyumu temsil etmektedir.

Tablo 30.

Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum indeksi	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum	Ölçek değerleri
χ^2			9.02×10^{-15}
df			0
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	-
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.95$	1.000
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI < 0.95$	1.000
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.000
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.08$	0.000

Kaynak: Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Browne ve Cudeck, 1993; Kline, 2011; Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006; Hair vd., 2010.

Çalışmada kullanılmasına karar verilen tek faktörlü bilginin karmaşıklığı ölçeğine ait maddeler ve faktör yükleri Tablo 31’de gösterilmektedir. Maddelerin tamamı yüksek yükleme değerleri kaydetmiştir.

Tablo 31.

Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Ölçeği Faktör Yükleri

Madde No	Madde	Faktör Yüğü
1	OBPD1- Çalışma arkadaşlarımla, iş tecrübelerimden edindiğim uygulamaya yönelik bilgilerimi paylaşırım.	0.895
2	OBPD2-Çalışma arkadaşlarımla, bilgiye nerede ve hangi kişisel bağlantılarla ulaşabilecekleri konusundaki bilgilerimi paylaşırım.	0.931
3	ÖBPD-Çalışma arkadaşlarımla, eğitim ve öğretim yoluyla edindiğim uzmanlık bilgilerimi paylaşırım.	0.885

Örtük bilgiyi paylaşma davranışını ölçmek üzere sınanan modelin geçerliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek üzere yapılan testlerin sonuçları Tablo 32’de gösterilmektedir. Modelin güvenilirliği değerlendirildiğinde; Cronbach’ın Alfa değeri 0.887 için ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ve iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Öte yandan Omega değeri 0.930 ile güvenilirliğin yüksek olduğunu desteklemektedir. Bu sonuçlar, soruların aynı yapıyı ölçmede tutarlı olduğunu ifade etmektedir. Geçerlik açısından bu model değerlendirildiğinde; AVE değerinin 0.817 ile yeterli bir ayrışma geçerliği sağladığı anlaşılmaktadır. Öte yandan CR değeri 0.930 ile ölçeğin genel olarak güvenilir olduğunu ve ölçeğin göstergelerinin gizil yapıyı temsil edebildiğini göstermektedir.

Tablo 32.

Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı Ölçeği Geçerlik ve Güvenilirlik Testleri

Test türü	Kabul edilebilir değer	Ölçek değeri
<i>Güvenilirlik testi</i>		
Cronbach’ın Alfa Katsayısı (α)	≥ 0.70	0.887
McDonald’ın Omega Katsayısı (ω)	≥ 0.70	0.930
<i>Geçerlik testi</i>		
Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	≥ 0.50	0.817
Bileşik Güvenirlik (CR)	≥ 0.70	0.930

Kaynak: Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2010.

5.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, farklı değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını ve gücünü göstermektedir. Bir matris yapısıyla oluşturulan korelasyon katsayıları, pozitif veya negatif bir ilişkinin olup olmadığını ve ilişkinin istatistiksel anlamlılığını ifade eder. Buna göre $p < 0.05$ iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ancak zayıf olduğunu, $p < 0.01$ ilişkinin orta düzeyde ve anlamlı olduğunu, $p < 0.001$ ise ilişki güçlü ve çok anlamlı olduğunu işaret etmektedir. Tablo 26 değişkenlerin korelasyonlarına ilişkin görüntüyü sunmaktadır. Buna göre;

- Yaş ve hizmet süresi arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.638$, $p < 0.001$).
- Cinsiyet ile meslek grubu arasında orta düzeyde negatif bir ilişki vardır. Erkekler genellikle mavi yaka, kadınlar ise beyaz yaka rollerinde yoğunlaşmaktadır ($r = -0.437$, $p < 0.001$).
- Öğrenim durumu ile unvan arasında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır. Daha yüksek öğrenim seviyesindeki bireyler, daha yüksek unvanlara sahip olma eğilimindedir. ($r = 0.632$, $p < 0.001$).
- Meslek grubu ile genel meslek kategorileri arasında pozitif bir ilişki vardır. Meslek gruplarındaki roller, meslek geneli kategorilerine göre organize edilmiştir ($r = 0.455$, $p < 0.001$).
- Unvan ve yönetim görevi arasında güçlü bir pozitif ilişki vardır. ($r = 0.633$, $p < 0.001$).
- Faaliyet türü ile direktörlük arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Esas faaliyetlerde yer alan bireyler, genellikle belirli direktörlüklerde yoğunlaşmaktadır ($r = 0.317$, $p < 0.001$).

Çalışmada ele alınan teorik yapılara ilişkin değişkenler incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü ve bilginin örtüklüğü kavramları arasında güçlü ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0.587$, $p < 0.001$). Bu, örgüt kültürü algısı ile bilginin örtüklüğüne yönelik ilişkinin güçlü olduğunda işaret etmektedir. Bilginin örtüklüğü ile bilginin karmaşıklığı arasında orta düzeyde negatif bir ilişki vardır. Daha karmaşık bilginin daha az örtük olduğu ifade edilebilir ($r = -0.474$, $p < 0.001$). Son olarak örtük bilgiyi paylaşma davranışı ile bilginin örtüklüğü arasında zayıf bir negatif ilişki

bulunmaktadır ($r = -0.293$, $p < 0.001$). Örgüt kültürü ile örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır ($r = 0.365$, $p < 0.001$).

Örgüt kültürünün demografik değişkenlerle ilişkisi analiz edildiğinde;

- Örgüt kültürü ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r = 0.066$, $p > 0.05$).
- Örgüt kültürü ile cinsiyet arasında da anlamlı bir ilişki yoktur. Bu durum, bu örneklemede örgüt kültürünün erkek veya kadın çalışanlara göre değişmediğini göstermektedir ($r = 0.081$, $p > 0.05$).
- Örgüt kültürü ile öğrenim durumu arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0.127$, $p < 0.05$).
- Örgüt kültürü ile unvan arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = -0.165$, $p < 0.01$).
- Örgüt kültürü ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($r = 0.086$, $p > 0.05$). Bu durum, örgüt kültürü algısının çalışanların hizmet sürelerinden bağımsız olduğunu göstermektedir.
- Örgüt kültürü ile yönetim görevi arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0.127$, $p < 0.05$).

Tablo 33.

Değişkenler Arası Korelasyonlar Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.YAŞ	—												
2.CİNSİYET	-0.022	—											
3.ÖĞRENİM	-0.136*	0.441***	—										
4.UNVAN	0.054	0.305***	0.632***	—									
5.HİZMET S	0.638***	-0.126*	-0.048	0.175**	—								
6.YÖNETİM	0.053	0.170**	-0.377***	0.633***	0.144*	—							
7.MESLEK	0.151**	-0.151**	-0.157**	0.052	0.159**	-0.020	—						
8.MES GR	0.111	-0.437***	-0.584***	-0.575***	0.059	-0.293***	0.455***	—					
9.DİREKT	0.023	-0.052	-0.326***	-0.312***	0.003	-0.090	0.337***	0.212***	—				
10.FAALY	-0.024	-0.079	-0.296***	0.336***	-0.034	-0.196***	-0.364***	0.232***	0.317***	—			
11.KULTUR	0.066	0.081	0.127*	0.165**	0.086	0.127*	-0.012	-0.131*	0.022	-0.003	—		
12.ORTUK	-0.110	-0.058	-0.083	-0.056	-0.089	-0.057	0.024	0.058	0.071	-0.000	-0.587***	—	
13.KARMAS	0.017	-0.002	0.026	0.004	0.023	0.031	-0.083	-0.063	-0.159**	-0.070	0.433***	-0.474***	—
14.DAVR	0.064	-0.070	-0.107	-0.018	0.052	-0.004	-0.008	0.008	-0.091	-0.061	0.365***	-0.293***	0.580***

Not. * p < 0.05 **p < 0.005 *** p < 0.001

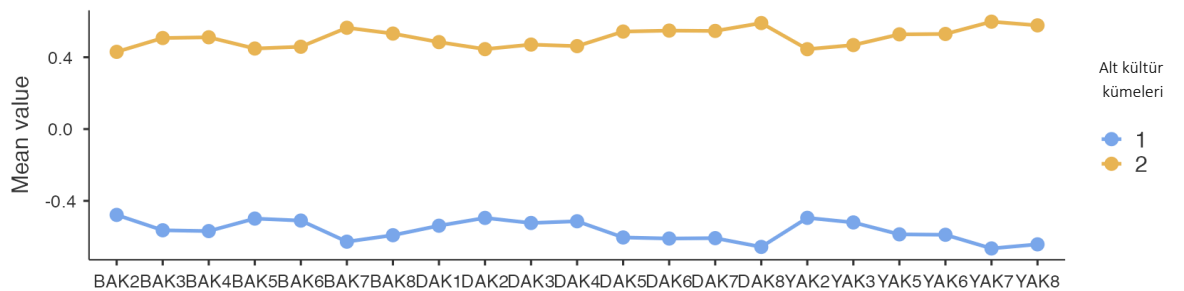
5.4. Kümeleme Analizi ve Küme Kaynaklarının Belirlenmesi

Çalışmada alt kültürlerin ve bunların kaynağının tespit edilebilmesi için ilk olarak kümeleme analizi yapılmıştır. Kümeleme analizi, veri setinde gözlemleri benzerliklerine göre gruplandıran bir yöntemdir. Literatürde birçok kümeleme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları küme üyelerinin birden fazla kümeye girebileceğini esas alan tekniklerden oluşurken büyük bir kısmı küme üyeliğini birbirinden ayıştırmaktadır. Sosyal bilimlerde ağırlıklı olarak Hiyerarşik Kümeleme ve K-Ortalamalar Kümeleme teknikleri kullanılmaktadır. Bunlar içinde Hiyerarşik Kümeleme, veri noktalarını bir hiyerarşi içinde düzenleyen ve genellikle bir dendrogram ile görselleştirilen bir yöntemdir. K-Ortalamalar tekniği ise belirli bir veri setini k sayıda kümeye ayırmayı hedefleyen bir ayırtırma yöntemidir. Algoritma, her küme için bir merkez (centroid) belirlemekte ve veri noktalarını bu merkezlere olan mesafelere göre kümelemektedir. Bu çalışmada K-Ortalamalar tekniği kullanılmıştır.

İkinci aşamada alt kültürlerin kaynaklarının tespit edilmesi için bağımsız örneklem t-testleri ile kültürel farklılığın kaynakları incelenmiştir. T-testi, iki grubun -bu örneklemde iki alt kültür kümesinin- ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için kullanılmaktadır. Analizde kullanılan Bağımsız Örneklem T-Testi, kümelerin bağımsız olduğu (bir bireyin yalnızca bir kümeye ait olduğu) varsayıldığında kullanılmaktadır

5.4.1. Alt Kültür Kümelerinin Belirlenmesi

Alt kültürlerin belirlenmesi amacıyla analizlerde tek boyutlu olarak ölçülebilir bir yapı sergileyen örgüt kültürünün kapsadığı maddeler K-Ortalamalar testine değişken olarak yerleştirilmiştir. Şekil 18, değişkenler bazında iki alt kültür kümesine ilişkin ortalamaları göstermektedir. Kümeleme analizinde küme merkezleri (*centroid*) farklı özelliklerin ortalamalarını temsil etmekte ve kümelerin genel profilini belirlemektedir.



Şekil 18. Alt Küme Ortalamaları

Kümeleme analizinde; kümeler arasındaki varyansın toplam varyansa oranı, kümelerin etkili ayrışıp ayrışmadığını göstermektedir. Eğer kümeler arası varyans (*between clusters*), toplam varyansın önemli bir kısmını oluşturuyorsa, kümeleme başarılı kabul edilir. Bu veri setinde durumda, kümeler arası varyans 1729’dur, bu rakam toplam varyansın yüzde 29.2’sine denk gelmekte, bu da orta derecede başarılı bir ayrışmaya işaret etmektedir. Tablo 34 küme varyanslarını ve küme üyeliklerinin sayısını göstermektedir. Tablo incelendiğinde, kümeler arasında üye dağılımının oldukça dengeli olduğu görülmektedir.

Tablo 34.

Kümeleme Tablosu

	Değer	Üye
Alt kültür kümesi 1	2532	134
Alt kültür kümesi 2	1662	149
Kümeler arası	1729	-
Toplam	5922	-

İkinci olarak genel kültür modeli kapsamında alt kültürlerin anlamlı fark yaratması bağımsız örneklem t-testi ile desteklenmiştir. Tablo 35, alt kültür kümelerine göre genel örgüt kültürü algısının istatistiksel olarak farklılaştığını göstermektedir.

Tablo 35.

Alt Kültürlerin Örgüt Kültürüyle İlişkisi

	Test istatistiği*	df	p	Ort. farkı	SH farkı	d**
Örgüt kültürü	25.8	281	< 0.001	1.40	0.0544	3.07

Alt kültür kümelerinin genel kültür algısının nasıl farklılaştığını görmek üzere bu kümelere ait açıklayıcı istatistik Tablo 36’da yer almaktadır. Ortalamalar incelendiğinde, birinci alt kültür kümesinin genel kültür algısının daha düşük seviyede gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Çalışmanın amaçları doğrultusunda, bu alt kültürün “karşı kültür” olarak adlandırılmasına karar verilmiştir.

İkinci kültür kümesi ise genel örgüt kültürünü belirgin biçimde yüksek algılamaktadır. Bu alt kültür kümesinin “uyumlu kültür” olarak adlandırılmasının uygun olduğu kanaatine varılmıştır.

Tablo 36.

Alt Kültürlere İlişkin Açıklayıcı İstatistik

	Alt kültür kümesi	N	Ort.	Medyan	SS	SH
Örgüt Kültürü	2	149	3.98	4.00	0.413	0.0338
	1	134	2.58	2.69	0.502	0.0434

2.4.2. Alt Kültürlerin Kaynakları

Alt kültürlerin demografik kaynaklarının bulunup bulunmadığını anlamak için yapılan bağımsız örneklem t-testleri ile demografik değişkenlerde iki küme arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığı ortaya konmuştur. Tablo 37 her değişken için bağımsız örneklem t-testlerinin sonuçlarına yer vermektedir.

Tablo 37.

Alt Kültür Kaynakları Fark Testi

	Test istatistiği*	df	p	Ort. farkı	SH farkı	d**
Yaş	0.759	281	0.448	0.1108	0.1459	0.0904
Cinsiyet	1.015	277	0.311	0.0247	0.0244	0.1216
Öğrenim Durumu	1.642	246	0.102	0.1785	0.1087	0.2091
Unvan	-2.727	276	0.007	-0.9578	0.3512	-0.3274
Hizmet Süresi	1.890	271	0.060	0.3117	0.1649	0.2291
Yönetim Görevi	2.099	280	0.037	0.1304	0.0621	0.2504
Meslek	-0.337	281	0.736	-0.1229	0.3649	-0.0401
Meslek Grubu	-2.218	281	0.027	-0.0641	0.0289	-0.2640
Direktörlük	0.812	277	0.417	0.2009	0.2473	0.0973
Faaliyet Türü	0.0695	77	0.945	0.00412	0.0593	0.0083

Not. * Student'in t testi. **Cohen'in d testi

Fark kaynağı olarak değişkenler incelendiğinde bağımsız örneklem t-testleri şu sonuçları göstermektedir:

- Yaş değişkeni $t(281) = 0.759$, $p = 0.448$, $d = 0.0904$ ile düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etki büyüklüğü kaydetmiştir. Yaş değişkeninde iki alt kültür kümesi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

- Cinsiyet değişkeni $t(277) = 1.015$, $p = 0.311$, $d = 0.1216$ ile düşük ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etki büyüklüğü kaydetmiştir. Cinsiyet değişkeninde iki alt kültür kümesi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$).
- Öğrenim durumu değişkeni $t(246) = 1.642$, $p = 0.102$, $d = 0.2091$ küçük bir etki büyüklüğü kaydetmekle birlikte bu değişkende iki alt kültür kümesi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$).
- Unvan değişkeni $t(276) = -2.727$, $p=0.007$, $d = -0.3274$ ile orta düzeyde negatif etki kaydetmektedir. Unvan alt kümelerde istatistiksel olarak anlamlı biçimde değişmektedir ($p < 0.05$).
- Hizmet süresi değişkeninde $t(271) = 1.890$, $p=0.060$, $d = 0.2291$ küçük bir etki büyüklüğü kaydetmektedir. Hizmet süresi değişkeninde iki küme arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır, ancak sınırda bir sonuç elde edilmiştir ($p \approx 0.06$).
- Yönetim görevi değişkeninde $t(280) = 2.099$, $p = 0.037$, $d = 0.2504$ küçük bir etki büyüklüğü kaydedilmiştir. Yönetim rolünde iki alt kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0.05$).
- Meslek değişkeni $t(281) = -0.337$, $p=0.736$, $d = -0.0401$ ile çok düşük etki büyüklüğü kaydetmektedir. Öte yandan iki alt kültür kümesi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p < 0.05$).
- Meslek grubu değişkeninde $t(281) = -2.218$, $p = 0.027$, $d = -0.2640$ ile küçük ve negatif etki bulunmuştur. Bu değişkende iki alt kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0.05$).
- Direktörlük değişkeninde $t(277) = 0.8122$, $p = 0.417$, $d = -0.2473$ ile küçük bir etki bulunmuştur. Bu değişkende iki alt kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p < 0.05$).
- Faaliyet türü değişkeninde $t(277) = 0.0695$, $p = 0.945$, $d = 0.00832$ ile oldukça düşük bir etki büyüklüğü kaydetmektedir. Öte yandan iki alt kültür kümesi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p < 0.05$).

Bağımsız örneklem t-testi, alt kültür kümelerinin kaynaklarına ilişkin bazı demografik ipuçları sunmaktadır. Buna göre iki alt kültürde belirgin ve istatistiksel olarak farklılıklar unvan, yönetim görevi ve meslek grubu olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte

yandan hizmet süresi değişkeninde iki küme arasında fark istatistiksel olarak sınırdadır. Ortalamalar Tablo 38’de sunulmaktadır.

Tablo 38.

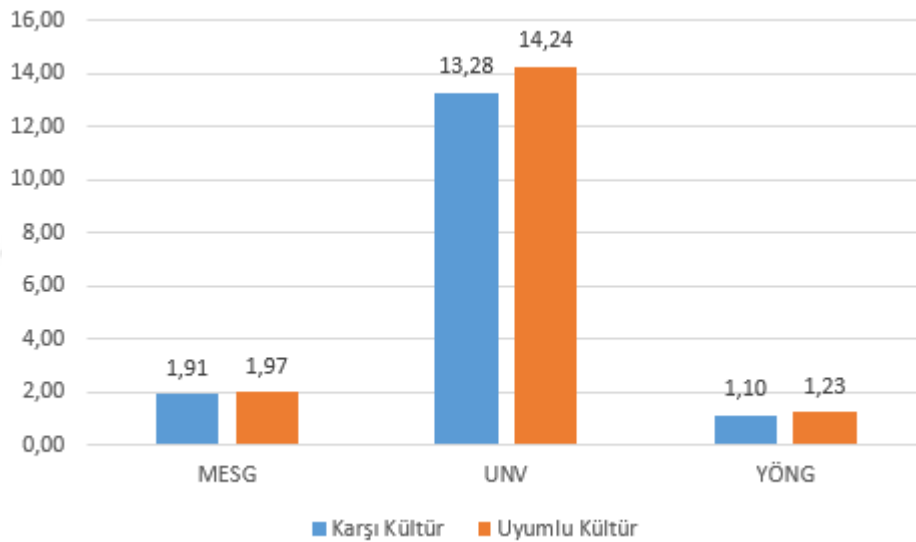
Alt Kültür Kaynaklarına İlişkin Açıklayıcı İstatistik

	Alt kültür kümesi	N	Ort.	Medyan	SS	SH
Yaş	1	149	3.48	4.00	1.261	0.1033
	2	134	3.37	3.00	1.186	0.1025
Cinsiyet	1	146	1.05	1.00	0.228	0.0189
	2	133	1.03	1.00	0.171	0.0149
Öğrenim durumu	1	133	1.53	1.00	0.950	0.0824
	2	115	1.35	1.00	0.726	0.0677
Unvan	1	145	13.28	15.00	3.427	0.2846
	2	133	14.24	15.00	2.253	0.1954
Hizmet süresi	1	144	2.65	3.00	1.391	0.1159
	2	129	2.34	2.00	1.326	0.1167
Yönetim görevi	1	133	1.10	1.00	0.366	0.0318
	2	149	1.23	1.00	0.627	0.0514
Meslek	1	149	10.70	10.00	3.412	0.2796
	2	134	10.82	10.00	2.624	0.2267
Meslek grubu	1	149	1.91	2.00	0.293	0.0240
	2	134	1.97	2.00	0.171	0.0148
Direktörlük	1	145	5.46	6.00	2.021	0.1678
	2	134	5.26	6.00	2.110	0.1822
Faaliyet türü	1	145	1.59	2.00	0.494	0.0410
	2	134	1.58	2.00	0.495	0.0428

Not: 1.Karşı kültür, 2.Uyumlu kültür.

Tablo 38’e göre, meslek grubu bakımından beyaz yaka mavi yaka ayrımı incelendiğinde; uyumlu alt kültürün meslek grubu açısından karşı alt kültüre göre beyaz yaka ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Fark küçük olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlıdır. Unvan bakımından uyumlu kültürün unvan ortalaması karşı kültür grubuna göre daha yüksektir. Uyumlu alt kültür grubu daha geniş bir unvan dağılımına sahiptir. Bu sonuç unvan seviyelerinde daha büyük bir çeşitliliğe işaret etmektedir. Yönetim görevi açısından uyumlu alt kültür yönetim görevlerinde daha yüksek ortalama göstermektedir. Bu fark, test istatistiği ile birlikte okunduğunda yönetim görevi değişkeninin kümeler arasında anlamlı bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Son

olarak *hizmet süresi* bakımından uyumlu alt kültürün hizmet süresi kısmen daha yüksektir. Diğer bir deyişle ortalama hizmet süresi karşı alt kültür grubunda daha düşüktür. Ancak fark küçüktür ve hizmet süresi gruplar arasında istatistiksel olarak anlam sınırını az da olsa geçmiştir. Dolayısıyla alt kültürlerin hizmet süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark üretmediği sonucuna varılabilir. Bu sonuçlar beyaz yakalı, unvan bakımından daha kıdemli ve yönetim kademelerinde daha üst kademelerde yer alan çalışanların uyumlu kültür grubunda görece daha fazla yer aldığını göstermektedir. Örgütsel alt kültür gruplarının oluşumunun kaynaklarında etkili olan demografik kaynaklara ilişkin ortalama farklarının yer aldığı görsel Şekil 19’da sunulmaktadır. Şekilde alt kültürün demografik kaynakları olarak belirlenen Meslek Grubu, Unvan, Yönetim Görevi ve değişkenlerine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı sonuç üreten farklılıklar gösterilmektedir.



Şekil 19. Alt Kültürlerin Demografik Farklılıkları

5.5. Hipotez Testleri

Verilerin analizinde ilk olarak örgüt kültürünün diğer değişkenlerle ilişkisine yönelik yol analizi gerçekleştirilmiş, bu amaçla genel modeli test etmek üzere bir yol modeli oluşturulmuştur. Yol analizi yöntemiyle, bu değişkenlerin birbirleri üzerindeki doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri ortaya konmakta, ilişkilerin istatistiksel anlamlılıkları değerlendirilmektedir.

5.5.1. Yol Analizi: Genel Model

Yol analizi (*path analysis*) birden fazla bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri incelemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Sosyal bilim disiplinlerinde sıklıkla kullanılan bu yöntem, bir değişkenin diğer değişkenler üzerindeki etkilerini ortaya koymada ve bunu görselleştirmede kullanılmaktadır (Byrne, 2016). Yol analizi, regresyon analizine dayanır ve değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini test etmek için bir çerçeve sağlar. Yol analizi iki temel bileşenden oluşmaktadır. Bunların ilki olan doğrudan etkiler, araştırma modelindeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki doğrudan etkilerini ifade etmektedir. Dolaylı etkiler ise bir değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkisinin, aracı bir değişken üzerinden dolaylı olarak ifade edilmesidir. Yol analizi teorik modelleri test etmek ve hipotezleri değerlendirmek için güçlü bir araçtır (Kline, 2015).

Bu çalışmada yol analizi ile örgüt kültürü (KUL), bilginin karmaşıklığı (KAR), bilginin örtüklüğü (ORT) ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı (OBPD) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analizde, sonuçların güvenilirliğini artırmak için 5000 bootstrap örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntem, parametre tahminlerinin güvenilirlik aralıklarını belirlemek ve istatistiksel anlamlılıklarını daha doğru bir şekilde değerlendirmek için etkili bir yaklaşımdır. Çalışmada kullanılan yol analizi modeli Tablo 39’da gösterilmektedir.

Tablo 39.

Genel Yol Analizi Modeli

Aracılık Modelleri		
	Model 1	KAR ~ KUL
	Model 2	ORT ~ KUL
Tam Model		
	Model 3	OBPD ~ KAR + ORT + KUL
Dolaylı Etkiler		
	Dolaylı etki 1	KUL ⇒ KAR ⇒ OBPD
	Dolaylı etki 2	KUL ⇒ ORT ⇒ OBPD

Analiz kapsamında yürütülen yol analizinin sonuçları Tablo 30’da gösterilmektedir. Analiz bulguları, örgüt kültürünün doğrudan örtük bilgiyi paylaşma

davranışını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir (Tahmin = 0.2121, β = 0.1724, p = 0.006). Bileşen etkiler incelendiğinde; örgüt kültürünün bilginin karmaşıklığı üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Tahmin = 0.4194, β = 0.4074, p < 0.001). Bilginin karmaşıklığı, örtük bilgiyi paylaşma davranışını pozitif yönde etkileyen önemli bir faktördür (Tahmin = 0.6204, β = 0.5192, p < 0.001). Örgüt kültürünün bilginin örtüklüğü üzerindeki etkisi ise negatif ve anlamlı bulunmuştur (Tahmin = -0.6592, β = -0.5938, p < 0.001). Bununla birlikte bilginin örtüklüğünün paylaşma davranışı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (Tahmin = 0.0646, β = 0.0583, p = 0.372). Dolaylı etkiler incelendiğinde, örgüt kültürü bilginin karmaşıklığı üzerinden örtük bilgiyi paylaşma davranışını anlamlı bir şekilde etkilemektedir (Tahmin = 0.2602, β = 0.2115, 95% CI = [0.1705, 0.3500], p < 0.001). İkinci olarak, örgüt kültürünün bilginin örtüklüğü (ORT) üzerinden paylaşma davranışı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır (Tahmin = -0.0426, β = -0.0346, 95% CI = [-0.1364, 0.0512], p = 0.373). Toplam etkiler incelendiğinde; örgüt kültürünün, dolaylı ve doğrudan etkilerin toplamı ile örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki toplam etkisi güçlü ve anlamlı bulunmuştur (Tahmin = 0.4503, β = 0.3648, 95% CI = [0.3152, 0.5854], p < 0.001). Bu sonuç, örgüt kültürünün hem dolaylı hem de doğrudan yollarla örtük bilgi paylaşımı davranışını etkileyen temel bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu sonuçlara göre, ilk olarak, “Örgüt kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen **H1 hipotezi desteklenmiştir**. Örgüt kültürü ölçeğinin maddelerinin tek boyutta toplanmasından dolayı **H1a, H1b, H1c hipotezleri ise ölçülememiştir**.

İkinci olarak, “Bilginin örtüklüğü, örgüt kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar” şeklinde ifade edilen **H2 hipotezi desteklenmemiştir**. Örgüt kültürü ölçeğinin maddelerinin tek boyutta toplanmasından dolayı **H2a, H2b, H2c hipotezleri ise ölçülememiştir**.

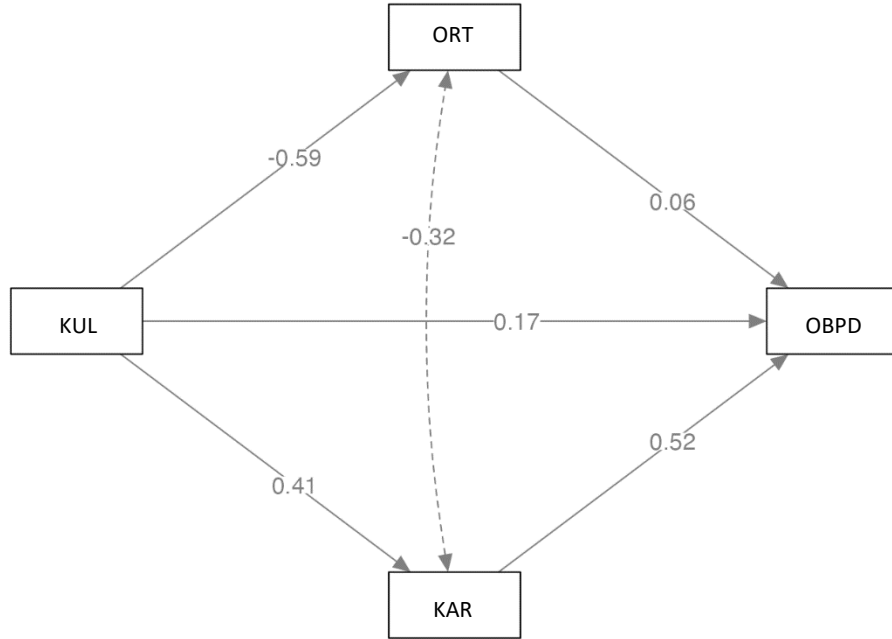
Üçüncü olarak, “Bilginin karmaşıklığı, örgüt kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar” şeklinde ifade edilen **H3 hipotezi desteklenmiştir**. Örgüt kültürü ölçeğinin maddelerinin tek boyutta toplanmasından dolayı **H3a, H3b, H3c hipotezleri ise ölçülememiştir**.

Tablo 40.

Genel Yol Analizi

Etki türü	Etki	Tahmin	SH	95% C.I. (a)		β	z	p
				Alt	Üst			
Dolaylı	KUL $\Rightarrow$ KAR $\Rightarrow$ OBPD	0.2602	0.0458	0.1705	0.3500	0.2115	5.682	< 0.001
	KUL $\Rightarrow$ ORT $\Rightarrow$ OBPD	-0.0426	0.0479	-0.1364	0.0512	-0.0346	-0.890	0.373
Bileşen	KUL $\Rightarrow$ KAR	0.4194	0.0573	0.3070	0.5317	0.4074	7.317	< 0.001
	KAR $\Rightarrow$ OBPD	0.6204	0.0688	0.4856	0.7553	0.5192	9.020	< 0.001
	KUL $\Rightarrow$ ORT	-0.6592	0.0545	-0.7659	-0.5525	-0.5938	-12.105	< 0.001
	ORT $\Rightarrow$ OBPD	0.0646	0.0724	-0.0773	0.2066	0.0583	0.893	0.372
Doğrudan	KUL $\Rightarrow$ OBPD	0.2121	0.0772	0.0608	0.3634	0.1724	2.747	0.006
Toplam	KUL $\Rightarrow$ OBPD	0.4503	0.0689	0.3152	0.5854	0.3648	6.532	< 0.001

Bulguların grafiksel gösterimi Şekil 20’de yer almaktadır.



Şekil 20. Genel Yol Modeli

5.5.2. Fark Testleri: Alt Kültürlerin Değerlendirilmesi

Hipotez testlerinin ikinci aşamasında, daha önce belirlenen alt kültür kümeleri bakımından bilginin örtüklüğü, bilginin karmaşıklığı ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki farklılıkların istatistiksel anlamlılığı incelenmiştir. Tablo 41, bağımsız örneklem t-testlerine ilişkin sonuçları göstermektedir.

Tablo 41.

Alt Kültürlerin Bilgi Değişkenleriyle İlişkisi

	Test istatistiği*	Df	p	Ort. farkı	SH farkı	d**
Bilginin örtüklüğü	-10.07	274	< 0.001	-0.953	0.0946	-1.214
Bilginin karmaşıklığı	7.09	278	< 0.001	0.681	0.0960	0.849
Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı	5.56	277	< 0.001	0.656	0.1179	0.667

Not. * Student'in t testi. **Cohen'in d testi

Bilginin örtüklüğü açısından tablo verileri incelendiğinde; $t(274) = -10.07$, $p < 0.001$, $d = -1.214$ ile önemli bir etki büyüklüğü kaydedilmiştir. Bilginin örtüklüğü açısından iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0.001$). Birinci alt kültürün bilginin örtüklüğünü daha yüksek algıladığı görülmektedir.

Bilginin karmaşıklığı açısından analiz verileri incelendiğinde; $t(278) = 7.09$, $p < 0.001$, $d = 0.849$ ile önemli bir etki büyüklüğü kaydedilmiştir. Bilginin karmaşıklığı açısından iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0.001$). İkinci alt kültür kümesinin bilginin daha karmaşık olduğunu algıladığı anlaşılmaktadır.

Örtük bilgiyi paylaşma davranışı alt kültür kümeleri açısından incelendiğinde; $t(277) = 5.56$, $p < 0.001$, $d = 0.667$ ile orta düzeyde bir etki büyüklüğü kaydedilmiştir. Örtük bilgiyi paylaşma davranışı açısından iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < .001$). İkinci alt kültür kümesinin paylaşma davranışını daha yüksek düzeyde sergilediği anlaşılmaktadır.

Ortalamalara ilişkin alt kültür verileri Tablo 42'de sunulmuştur.

Tablo 42.

Alt Kültür Sonuçlarına İlişkin Açıklayıcı İstatistik

	Küme	N	Ort.	Medyan	SS	SH
Bilginin Örtüklüğü	1	146	2.28	2.20	0.763	0.0632
	2	130	3.23	3.40	0.808	0.0709
Bilginin Karmaşıklığı	1	147	4.10	4.33	0.657	0.0542
	2	133	3.42	3.67	0.937	0.0812
Örtük Bilgiyi Paylaşma Davranışı	1	147	4.49	5.00	0.722	0.0595
	2	132	3.84	4.00	1.210	0.1053

Sonuç olarak bulgular, araştırma modelinde yer alan değişkenlerin örnekleme tespit edilen iki alt kültür bağlamında istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Karşı alt kültür kümesi, bilginin örtüklüğünü daha düşük, karmaşıklığını daha yüksek algılamakta ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı daha yüksek seviyede gerçekleşmektedir. Kültürü daha yüksek algılayan uyumlu alt kültür ise, tersine, bilginin örtüklüğünü daha yüksek, karmaşıklığını daha düşük algılamakta ve bu kültür üyelerinin örtük bilgiyi paylaşma davranışı daha düşük seviyede gerçekleşmektedir.

Bu sonuçlara göre, “Bilginin örtüklüğü bakımından alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur” şeklinde ifade edilen **H4 hipotezi**, “Bilginin karmaşıklığı bakımından alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur” şeklinde ifade edilen **H5 hipotezi** ve “Örtük bilgiyi paylaşma davranışı bakımından alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur” şeklinde ifade edilen **H6 hipotezi desteklenmiştir**.

5.5.3. Yol Analizi: Alt Kültür Modelleri

Analizin son aşamasında, çalışma kapsamında belirlenen alt kültürlerde, kültür algısının örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki etkisi merkeze alınarak açıklayıcı değişkenlerin eklendiği aracılık modelleri test edilmiştir.

İlk olarak karşı alt kültür olarak isimlendirilen alt kültür kümesinin yer aldığı aracılık modeli incelenmiştir. Yol analizi ile örgüt kültürü (KUL1), bilginin karmaşıklığı (KAR), bilginin örtüklüğü (ORT) ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı (OBPD) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analizde, sonuçların güvenilirliğini artırmak için 5000 bootstrap örnekleme kullanılmıştır. Yol analizi modeli Tablo 43’te gösterilmektedir.

Tablo 43.

Karşı Kültür Yol Analizi Modeli

Aracılık Modelleri		
	Model 1	$KAR \sim KUL_1$
	Model 2	$ORT \sim KUL_1$
Tam Model		
	Model 3	$OBPD \sim KAR + ORT + KUL_1$
Dolaylı Etkiler		
	Dolaylı etki 1	$KUL_1 \Rightarrow KAR \Rightarrow OBPD$
	Dolaylı etki 2	$KUL_1 \Rightarrow ORT \Rightarrow OBPD$

Analiz kapsamında yürütülen yol analizinin sonuçları Tablo 44'te gösterilmektedir.

Doğrudan etki incelendiğinde, karşı alt kültürün örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan etkisi pozitif ancak istatistiksel olarak anlamlı değildir (Tahmin = 0.143, $\beta = 0.0597$, 95% CI = [-0.2064, 0.4933], $p = 0.422$).

Dolaylı etkiler incelendiğinde, karşı alt kültürün bilginin örtüklüğü aracılığıyla örtük bilgi paylaşma davranışı üzerindeki dolaylı etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamlı değildir (Tahmin = -0.111, $\beta = -0.0463$, 95% CI = [-0.2386, 0.0161], $p = 0.087$). Bu alt kültürün bilginin karmaşıklığı aracılığıyla örtük bilgi paylaşma davranışı üzerindeki dolaylı etkisi pozitif fakat istatistiksel olarak anlamlı değildir (Tahmin = 0.225, $\beta = 0.0937$, 95% CI = [-0.0430, 0.4935], $p = 0.100$).

Bileşen etkiler incelendiğinde, karşı alt kültürün bilginin karmaşıklığı üzerindeki etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır (Tahmin = -0.477, $\beta = -0.2956$, 95% CI = [-0.7443, -0.2087], $p < 0.001$). Bilginin karmaşıklığının örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır (Tahmin = 0.233, $\beta = 0.1566$, 95% CI = [0.0007, 0.4662], $p = 0.049$). Karşı alt kültürün bilginin örtüklüğü üzerindeki etkisi pozitif ancak istatistiksel olarak anlamlı değildir (Tahmin = 0.272, $\beta = 0.1474$, 95% CI = [-0.0454, 0.5888], $p = 0.093$). Bilginin örtüklüğünün örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki etkisi oldukça güçlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır (Tahmin = 0.829, $\beta = 0.6361$, 95% CI = [0.6324, 1.0256], $p < 0.001$).

Toplam etki incelendiğinde, karşı alt kültürün örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki toplam etkisi pozitif ancak istatistiksel olarak anlamlı değildir. Karşı alt kültür,

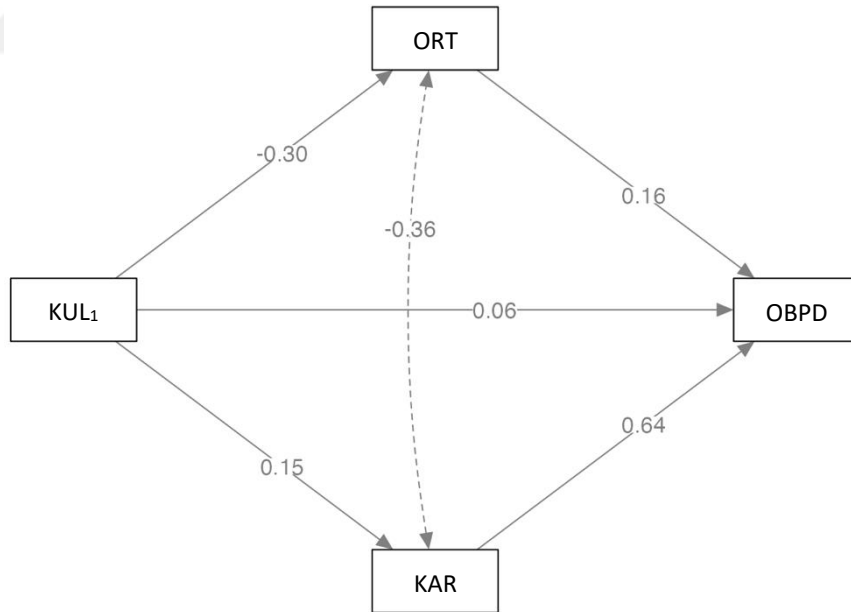
doğrudan ve dolaylı etkiler toplamında örtük bilgi paylaşma davranışını anlamlı şekilde etkilememektedir (Tahmin = 0.341, $\beta = 0.1422$, 95% CI = [-0.0654, 0.7483], $p = 0.100$).

Tablo 44.

Karşı Kültür Yol Analizi

Etki türü	Etki	Tahmin	SH	95% C.I. (a)		β	z	p
				Alt	Üst			
Dolaylı	$KUL_1 \Rightarrow ORT \Rightarrow OBPD$	-0.111	0.0650	-0.2386	0.0161	-0.0463	-1.712	0.087
	$KUL_1 \Rightarrow KAR \Rightarrow OBPD$	0.225	0.1369	-0.0430	0.4935	0.0937	1.646	0.100
Bileşen	$KUL_1 \Rightarrow KAR$	-0.477	0.1366	-0.7443	-0.2087	-0.2956	-3.487	<.001
	$KAR \Rightarrow OBPD$	0.233	0.1188	6.82e-4	0.4662	0.1566	1.966	0.049
	$KUL_1 \Rightarrow ORT$	0.272	0.1618	-0.0454	0.5888	0.1474	1.679	0.093
	$ORT \Rightarrow OBPD$	0.829	0.1003	0.6324	1.0256	0.6361	8.265	<.001
Doğrudan	$KUL_1 \Rightarrow OBPD$	0.143	0.1785	-0.2064	0.4933	0.0597	0.804	0.422
Toplam	$KUL_1 \Rightarrow OBPD$	0.341	0.2076	-0.0654	0.7483	0.1422	1.645	0.100

Bulguların grafiksel gösterimi Şekil 21’de yer almaktadır.



Şekil 21. Karşı Kültür Yol Modeli

İkinci olarak uyumlu alt kültür olarak isimlendirilen alt kültür kümesinin yer aldığı aracılık modeli incelenmiştir. Yol analizi ile örgüt kültürü (KUL_2), bilginin karmaşıklığı (KAR), bilginin örtüklüğü (ORT) ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı (OBPD) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analizde, sonuçların güvenilirliğini artırmak

için 5000 bootstrap örnekleme kullanılmıştır. Yol analizi modeli Tablo 45’te gösterilmektedir.

Tablo 45.

Uyumlu Kültür Yol Analizi Modeli

Aracılık Modelleri		
	Model 1	$KAR \sim KUL_2$
	Model 2	$ORT \sim KUL_2$
Tam Model		
	Model 3	$OBPD \sim KAR + ORT + KUL_2$
Dolaylı Etkiler		
	Dolaylı etki 1	$KUL_2 \Rightarrow KAR \Rightarrow OBPD$
	Dolaylı etki 2	$KUL_2 \Rightarrow ORT \Rightarrow OBPD$

Analiz kapsamında yürütülen yol analizinin sonuçları Tablo 46’da gösterilmektedir. Doğrudan etkiler incelendiğinde, bu alt kültürün örtük bilgi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Uyumlu alt kültür, örtük bilgi paylaşma davranışını doğrudan bir şekilde artırmaktadır (Tahmin = 0.3456, $\beta = 0.1964$, 95% CI = [0.06224, 0.6289], $p = 0.017$).

Dolaylı etkiler incelendiğinde, uyumlu alt kültürün bilginin örtüklüğü aracılığıyla örtük bilgi paylaşma davranışı üzerindeki dolaylı etkisi pozitif ancak istatistiksel olarak anlamlı değildir (Tahmin = 0.0569, $\beta = 0.0324$, 95% CI = [-0.05052, 0.1644], $p = 0.299$). Uyumlu alt kültürün bilginin karmaşıklığı aracılığıyla örtük bilgi paylaşma davranışı üzerindeki dolaylı etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu alt kültür, bilginin karmaşıklığı üzerinden örtük bilgi paylaşma davranışını desteklemektedir (Tahmin = 0.1055, $\beta = 0.0600$, 95% CI = [0.00667, 0.2043], $p = 0.036$).

Bileşen etkiler incelendiğinde, bu alt kültürün bilginin karmaşıklığı üzerindeki etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. (Tahmin = -0.6696, $\beta = -0.3581$, 95% CI = [-0.95665, -0.3825], $p < 0.001$). Bilginin karmaşıklığının örtük bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkisi negatif ancak istatistiksel olarak anlamlı değildir. (Tahmin = -0.0850, $\beta = -0.0904$, 95% CI = [-0.24130, 0.0713], $p = 0.286$). Uyumlu alt kültürün bilginin örtüklüğü üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır (Tahmin = 0.3509, $\beta = 0.2172$, 95% CI = [0.09156, 0.6102], $p = 0.008$). Bilginin örtüklüğünün örtük bilgiyi

paylaşma davranışı üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır (Tahmin = 0.3006, $\beta = 0.2760$, 95% CI = [0.12757, 0.4736], $p < 0.001$).

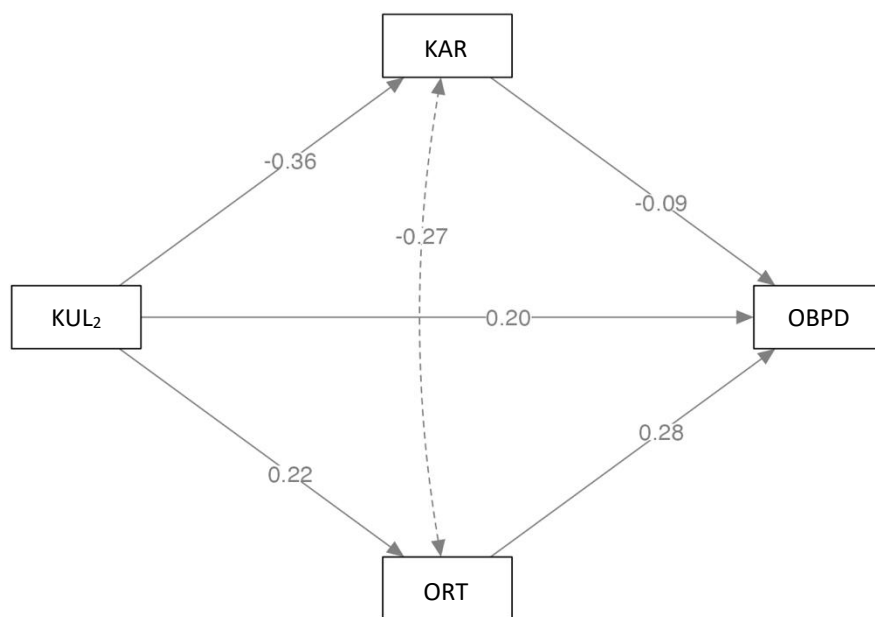
Toplam etki incelendiğinde; bu alt kültürün örtük bilgi paylaşma davranışı üzerindeki toplam etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum, uyumlu alt kültürün örtük bilgi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin birlikte anlamlı bir katkıda bulunduğunu göstermektedir (Tahmin = 0.5011, $\beta = 0.2880$, 95% CI = [0.23082, 0.7714], $p < 0.001$).

Tablo 46.

Uyumlu Kültür Yol Analizi

Etki türü	Etki	Tahmin	SH	95% C.I. (a)		β	z	p
				Alt	Üst			
Dolaylı	$KUL_2 \Rightarrow ORT \Rightarrow OBPD$	0.0569	0.0548	-0.0506	0.1644	0.0324	1.04	0.299
	$KUL_2 \Rightarrow KAR \Rightarrow OBPD$	0.1055	0.0504	0.0067	0.2043	0.0600	2.09	0.036
Bileşen	$KUL_2 \Rightarrow KAR$	-0.6696	0.1465	-0.9567	-0.3825	-0.3581	-4.57	<.001
	$KAR \Rightarrow OBPD$	-0.0850	0.0797	-0.2413	0.0713	-0.0904	-1.07	0.286
	$KUL_2 \Rightarrow ORT$	0.3509	0.1323	0.0916	0.6102	0.2172	2.65	0.008
	$ORT \Rightarrow OBPD$	0.3006	0.0883	0.1276	0.4736	0.2760	3.41	<.001
Doğrudan	$KUL_2 \Rightarrow OBPD$	0.3456	0.1446	0.0622	0.6289	0.1964	2.39	0.017
Toplam	$KUL_2 \Rightarrow OBPD$	0.5011	0.1379	0.2308	0.7714	0.2880	3.63	<.001

Bulguların grafiksel gösterimi Şekil 22’de yer almaktadır.



Şekil 22. Uyumlu Kültür Yol Modeli

Her iki kültür kümesinde ayrı ayrı gerçekleştirilen yol analizlerinin sonuçlarına göre, “Bilginin örtüklüğünün, örgütsel alt kültür ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkideki aracı rolü bakımından alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur” şeklinde ifade edilen **H7 hipotezi desteklenmemiştir**. “Bilginin karmaşıklığının, örgütsel alt kültür ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkideki aracı rolü bakımından alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur” şeklinde ifade edilen **H8 hipotezi ise desteklenmiştir**.

Tablo 47.

Hipotez Testleri Sonuç Tablosu

Hipotez	Sonuç
H1. Örgüt kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1a. Bürokrasi kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	<i>Ölçülemedi</i>
H1b. Destek kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	<i>Ölçülemedi</i>
H1c. Yenilik kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.	<i>Ölçülemedi</i>
H2. Bilginin örtüklüğü, örgüt kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.	Desteklenmedi
H2a. Bilginin örtüklüğü, bürokrasi kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.	<i>Ölçülemedi</i>
H2b. Bilginin örtüklüğü, destek kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.	<i>Ölçülemedi</i>
H2c. Bilginin örtüklüğü, yenilik kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.	<i>Ölçülemedi</i>
H3. Bilginin karmaşıklığı, örgüt kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.	Desteklendi
H3a. Bilginin karmaşıklığı, bürokrasi kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.	<i>Ölçülemedi</i>
H3b. Bilginin karmaşıklığı, destek kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.	<i>Ölçülemedi</i>
H3c. Bilginin karmaşıklığı, yenilik kültürü ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynar.	<i>Ölçülemedi</i>
H4. Bilginin örtüklüğü bakımından alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur.	Desteklendi
H5. Bilginin karmaşıklığı bakımından alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur.	Desteklendi
H6. Örtük bilgiyi paylaşma davranışı bakımından alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur.	Desteklendi
H7. Bilginin örtüklüğünün, örgütsel alt kültür ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkideki aracı rolü bakımından alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur.	Desteklenmedi
H8. Bilginin karmaşıklığının, örgütsel alt kültür ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkideki aracı rolü bakımından alt kültür kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunur.	Desteklendi

BÖLÜM VI

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu bölümde, ilk olarak, örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı arasındaki karmaşık ilişkilerin anlaşılması amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın bulguları değerlendirilmektedir. İkinci olarak, araştırma sonuçları açıklanmakta, araştırmanın kuramsal, metodolojik ve pratik etkileri tartışılmaktadır. Son olarak, araştırmanın sınırlılıkları açıklanarak gelecekteki araştırmalara yönelik öneriler geliştirilmektedir.

6.1. Değerlendirme

Bu araştırmada örgüt kültürü, bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki karmaşık ilişkilerin derinlemesine incelenmesini sağlamak amacıyla özgün bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırmanın modeli, sosyal değişim kuramı ile bilgi-temelli bakış açısını birleştirmektedir. Model, sosyal değişim kuramını esas alarak örgüt kültürünün bürokrasi, destek ve yenilikçilik boyutlarının bilgi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan etkisini ele alırken, sosyal değişim kuramı ile bilgi temelli bakış açısını ilişkilendirerek örgüt kültürünün bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri üzerinden bilgi paylaşma davranışı üzerindeki dolaylı etkilerini ele almaktadır. Araştırmada bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri ile çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışlarının örgütsel alt kültürlerle göre ne derecede farklılaştığının incelenmesi için örgütsel alt kültürlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın özgün yanı, araştırma modeli belirlenen alt kültürler için test edilerek, farklı alt kültür gruplarındaki kültür algısı, bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma sonuçları açısından, üzerinde durulması gereken öncelikli konu, bu araştırmada örgüt kültürü verisi toplamak için kullanılan Wallach'ın (1983) bürokrasi, destek ve yenilik boyutlarından oluşan örgüt kültürü ölçeği yapılan analizler sonucunda model uyumunu sağlayamamıştır. Analizin ilk iki aşamasında bazı maddeler modelden çıkarılmış, ancak model uyumu iyileşmemiştir. ***Ölçek faktörleri arasındaki yüksek korelasyon değerleri nedeniyle, örgüt kültürü ölçeği tek boyuta indirgenmiştir.*** Bu durum, araştırmanın asıl olarak örgütsel alt kültürler arasındaki farklılaşmalara odaklanması nedeniyle örgütsel alt kültür araştırmalarında sıklıkla tercih edilen bir yöntem olarak tek bir örgütten veri toplanmış (bakınız, Jermier ve diğerleri, 1991;

Hofstede, 1998) olmasıyla açıklanabilir. Araştırmaya kabul edilebilir uyum ölçütlerini sağlayan tek boyutlu modelle kullanılarak devam edilmesi, örgüt kültürünün örtük bilgi paylaşımı üzerindeki doğrudan, örtük bilgi ve karmaşık bilgi üzerinden dolaylı etkileriyle ilgili daha detaylı sonuçlar elde edilmesini sınırlandırmıştır. Bununla birlikte, örgütsel alt kültürleri belirlemek için Hofstede'nin (1998) uyguladığı **postteriori** yöntemle belirlenen alt kültür kümeleri arasındaki farklılaşmalar örgütsel alt kültürlerin örtük bilginin paylaşımı üzerindeki etkisinin belirlenmesini sağlamıştır.

Örgüt kültürünün çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini inceleyen genel araştırma modelinin sonuçları, örgüt kültürünün çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışını önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. **Örgüt kültürü, sosyal değişim kuramı esas alınarak geliştirilen hipotezle uyumlu olarak çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışını doğrudan pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir.** Bu sonuç yazında yer alan önceki araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (bakınız, örneğin, Kankanhalli, Tan, ve Wei, 2005; Suppiah ve Sandhu, 2011). Örgüt kültürü, ayrıca, örgütsel bilginin örtüklük ve karmaşıklık özelliklerinin her ikisini de anlamlı bir şekilde etkilemektedir. **Örgüt kültürü bilginin örtüklük özelliğini negatif yönde, karmaşıklık özelliğini ise pozitif yönde etkilemektedir.** Bununla birlikte, örgüt kültürünün bilginin örtüklüğü üzerinden çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, **örgüt kültürü bilginin karmaşıklığı üzerinden çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışını desteklemektedir.** Toplam etki incelendiğinde, **örgüt kültürün örtük bilgi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin birlikte anlamlı bir katkıda bulunduğunu göstermektedir.** Bu sonuçlar örgüt kültürünün örtük bilgi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan etkisi kadar dolaylı etkilerinin de incelenmesinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel alt kültürleri belirlemeye yönelik inceleme sonucunda, araştırmanın gerçekleştirildiği imalat işletmesinde örgüt kültürü algıları birbirinden farklılaşan iki alt kültür kümesinin bulunduğu belirlenmiştir. Belirlenen iki alt kültür kümesinden birisine mensup çalışanlar örgüt kültürünü diğer gruba göre belirgin şekilde yüksek algılamaktadırlar. İki alt kültür kümesi arasındaki tespit edilen belirgin farklılaşma nedeniyle kültür algısı yüksek örgütsel alt kültür grubu **“uyumlu kültür”**, diğeri ise **“karşı kültür”** olarak tanımlanmıştır. Bu iki alt kültür kümesinin oluşumuna katkıda bulunan unsurları belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları kümelerin farklılaşmasında **meslek grubu, unvan, yönetim görevi**, değişkenlerinin etkili olduğu

göstermiştir. Buna göre, demografik farklılıklar incelendiğinde beyaz yakalı, unvan derecesi yüksek, yönetim sorumluluğu fazla olan çalışanların büyük kısmı uyumlu kültür grubunda yer almaktadırlar. Bununla birlikte, sonuçları değerlendirirken araştırmaya katılanların büyük bölümün mavi yakalı personel olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sonuçların örgütsel alt kültürler yazınıyla kısmen örtüştüğü değerlendirilebilir. Öncelikle, araştırma sonuçları yazına uygun biçimde örgütte farklı örgütsel alt kültürlerin bulunduğunu göstermektedir (Hofstede, 1998; Jermier ve diğerleri, 1991; Schein 2004, s.17).

Örgütsel alt kültürlerin analizi sonucunda belirlenen “*uyumlu kültür*” ve “*karşı kültür*” olarak tanımlanan iki alt kültür grubu arasında bilginin örtüklük, karmaşıklık seviyesi ve örtük bilgiyi paylaşma davranışı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre, *uyumlu kültür grubuna mensup çalışanlar karşı kültür grubuyla karşılaştırdığında bilginin örtüklük derecesini daha yüksek, karmaşıklık derecesini ise daha düşük algılamaktadır. Örtük bilgiyi paylaşma davranışı açısından yapılan karşılaştırma sonucuna göre ise, uyumlu kültür grubuna mensup çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışı daha düşüktür.* Öte yandan, *karşı kültür grubuna mensup çalışanlar bilginin örtüklük derecesini daha düşük, karmaşıklık derecesinin ise daha yüksek olduğunu algılamaktadır. Karşı kültür grubuna mensup çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışı daha yüksektir.* Bu sonuçlar örgütsel alt kültürlerin örtük bilgiyi paylaşma davranışı açısından farklılaşabileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle, örgüt kültürünü daha düşük algılayan karşı kültür grubunun daha yüksek örtük bilgi paylaşma davranışı sergilemesi, örgüt kültürünün bilgi paylaşma davranışının bağlamını oluşturmakla birlikte (Ipe, 2003), baskın örgüt kültürüne karşı bir anlayış geliştiren örgütsel alt kültürlerin kendi içlerinde örtük bilgi paylaşımını destekleyen mekanizmalar geliştirebileceğine işaret etmektedir (Wang ve Noe, 2010).

Örgüt kültürünün çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini inceleyen genel araştırma modeli alt kültür gruplarına uygulanarak sonuçlar karşılaştırılmıştır. Buna göre, *uyumlu kültür kümesinin örgüt kültürü algısı, sosyal değişim kuramı esas alınarak geliştirilen hipotezle uyumlu olarak çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışını pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı şekilde doğrudan etkilemektedir.* Bu sonuç daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (bakınız, örneğin, Suppiah ve Sandhu, 2011). Uyumlu örgüt kümesinde örgüt kültürü algısının örgütsel bilginin örtüklük özelliği üzerinde negatif etkisinin

olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, bu grupta kültür algısının bilginin örtüklük algısı üzerinden örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerinde etkisi bulunmamaktadır. ***Bu grupta kültür algısı bilginin karmaşıklık özelliğini üzerinde pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Uyumlu kültür kümesinde kültür bilginin karmaşıklığı üzerinden çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışını da desteklemektedir.*** Toplam etki incelendiğinde, ***uyumlu alt kültürün örtük bilgi paylaşma davranışı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin birlikte anlamlı bir katkısının olduğu bulunmuştur.***

Örgüt kültürünün çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini inceleyen genel araştırma modeli karşı kültür grubuna uygulandığında, ***karşı kültür grubunda örgüt kültürü algısının çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.*** Karşı kültür grubunda örgüt kültürü algısının örgütsel bilginin örtüklük özelliği üzerinde negatif, karmaşıklık özelliği üzerinde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmaktadır. ***Bu grupta kültür algısının bilginin örtüklük ve karmaşıklık özellikleri üzerinden örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerinde etkisi bulunmamaktadır.*** Toplam etki incelendiğinde, ***karşı alt kültür grubunda örgüt kültürü algısının örtük bilgi paylaşma davranışı üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisi bulunmamaktadır.*** Bu sonuçlar örgüt kültürünün ve örtük bilginin paylaşılmasında örgütsel alt kültürlerin farklılıklarının göz önünde bulundurulmasının önemine işaret etmektedir. Gelecekteki araştırmalar alt kültürlerin kendi içerisindeki ve aralarındaki bilgi paylaşım davranışlarını inceleyerek yazına katkı sunabilirler.

6.2. Sonuç

Bu araştırmada, ilk olarak, örgüt kültürünün çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçları geliştirilen hipotezler doğrultusunda örgüt kültürünün çalışanların örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, araştırmada örgütsel alt kültürler yazınıyla uyumlu şekilde, araştırma yapılan işletmedeki örgütsel alt kültür grupları belirlenmiştir. Örgütsel alt kültür grupları üzerine yapılan analizler uyumlu ve karşı kültür grubu olarak adlandırılan iki farklı alt kültür grubundaki çalışanların bilginin örtüklük ve karmaşıklık algılarının farklılaştığını ortaya koymuştur. Daha da önemli olarak, örtük bilgiyi paylaşma davranışı açısından farklılaşmayı belirlemeye yönelik analizler, karşı kültür grubundaki çalışanların örtük bilgiyi daha

yoğun paylaştığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, karşı kültür grubundaki çalışanların bu araştırmada gözlenemeyen mekanizmalarla örtük bilgiyi paylaştığına işaret etmektedir.

Araştırmada örgüt kültürü algısının örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin örgütsel alt kültür gruplarına göre farklılaştığına yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, uyumlu kültür grubundaki çalışanların örgüt kültürü algısının örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerinde doğrudan, bilginin karmaşıklığı üzerinden dolaylı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Buna karşın karşı kültür grubundaki çalışanların örgüt kültürü algısının örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisi bulunmamaktadır. Burada dikkat çeken önemli bir sonuç, karşı kültür grubunda örgüt kültürü algısının örtük bilgiyi paylaşma davranışı üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisi bulunmamasına karşın bu gruptaki çalışanların uyumlu kültür grubuna göre örtük bilgi paylaşımı davranışı sergilemesidir. Bu sonuçlar örgüt kültürünün karmaşık ve paradoksal yönlerinin örtük bilgiyi paylaşma davranışı açısından da geçerli olduğunu göstermektedir. Bu durum gelecekte yapılabilecek pek çok araştırmaya zemin oluşturmaktadır. Özellikle bu araştırmada gözlemlenemeyen bürokrasi, destek ve yenilik kültürlerinin etkilerinin incelenmesinin önemli araştırma sorularının yanıtlanmasına katkıda bulunacaktır. Bu araştırmanın sonuçları, gelecekte yapılacak araştırmalarda bu çalışmaya özgü bazı kısıtların göz önünde bulundurulmasının yararlı olacağını göstermektedir. Ayrıca, örgütsel alt kültürler arasındaki farklılıkların ortaya koyulmasının yanı sıra farklı kültür gruplarına mensup çalışanlar arasındaki bilgi paylaşım davranışı da incelenebilir. Araştırmacılar örgüt kültürünün ve örgütsel alt kültürlerin bilgi paylaşma davranışını incelerken çalışanlar arasındaki ayrışmanın nedenlerini daha açık bir şekilde ortaya koymak için nicel yöntemlerin yanı sıra nitel yöntemleri de tercih edebilirler.

KAYNAKÇA

- Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. A. ve Şener, T. (2013). Örgütsel kültür ve alt kültürün örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 56-70.
- Altınok, V. (2023). Examining the relationship between organizational culture model and management practices. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 14(5), 1-20.
- Ayça, B. (2022). Duygusal zekâ ve çalışanların yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 58, 186–200.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate Analysis with Latent Variables: Causal Modeling. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 419-456.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Browne MW & Cudeck R. 1993. Alternative ways of assessing model fit. İçinde: K. A. Bollen ve J. S. Long (Eds). *Testing structural equation models*, s. 136–161, Sage.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Routledge.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10(1), 7.
- Durmuş, Ş ve Erbaşı, A. (2024). Örgüt kültürü tipinin zorunlu vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü: Türkiye’deki en büyük 500 şirket üzerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 595–617.
- Epskamp, S. (2022). Package ‘Psychonetrics’. <https://cran.r-project.org/package=psychonetrics>
- Epskamp, S. (2022). semPlot: Path Diagrams and Visual Analysis of Various SEM Packages' Output. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=semPlot>.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Foss, N. J. ve Klein, P. G. (2014). Hayek and organization studies. *Oxford handbook of sociology, social theory and organization studies: Contemporary currents*, 467-486.
- González-Álvarez, N. ve Nieto-Antolín, M. (2007). Appropriability of innovation results: An empirical study in Spanish manufacturing firms. *Technovation*, 27(4), 280–295.
- González-Álvarez, N., & Nieto-Antolín, M. (2007). Appropriability of innovation results: An empirical study in Spanish manufacturing firms. *Technovation*, 27(5), 280-295.
- Gün, G. ve Derin, N. (2017). Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim uygulamalarına etkisi: Otel işletmelerinde araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(25), 350-362.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson Education
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693.
- Hofstede, G. (1986). The usefulness of the ‘organizational culture’ concept. *Journal of management studies*, 23(3), 253-257.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives*. Structural Equation Modeling.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.
- Iske, P. ve Boersma, W. (2005). Connected brains: Question and answer systems for knowledge sharing: concepts, implementation and return on investment. *Journal of knowledge management*, 9(1), 126-145.
- Jogaratham, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219.

- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Publications.
- Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65(9), 1328-1334.
- Lee, S. M. ve Chang, D. (2008). Leadership styles and organizational performance: A study of Korean firms. *International Journal of Management*, 25(2), 272-281.
- Lin, C.-P. (2006). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411–428.
- Lok, P. ve Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-373.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Lok, P., Westwood, R. ve Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 490-514.
- Martin, J. ve Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, 12(2), 52-64.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Artelt, C., Baumert, J., & Peschar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311-360.
- Maruf, T. I., Hazilah Bt. Abd, Haque AKM, Suharni (2021). “Factors affecting attitudes towards using ride-sharing apps,” *International Journal of Business, Economics and Law*, 25(2), PP. 60–70.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Ouchi, W. G. ve Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual review of sociology*, 11(1), 457-483.

- Revelle, W. (2023). *Psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research* (Versiyon 2.3.3). <https://cran.r-project.org/package=psych>
- Revelle, W. (2023). *Psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=psych>.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36. (Jamovi DFA modülü için temel alınan R paketi)
- Rosseel, Y., et al. (2023). lavaan: Latent Variable Analysis. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=lavaan>.
- Rosseel, Y., Jorgensen, T. D., De Wilde, L., Oberski, D., Byrnes, J., Vanbrabant, L., Savalei, V., Merkle, E., Hallquist, M., Rhemtulla, M., Katsikatsou, M., Barendse, M., Rockwood, N., Scharf, F., Du, H., Jamil, H., & Classe, F. (2024). *Lavaan: Latent Variable Analysis* (Versiyon 0.6-19) [R paketi]. <https://cran.r-project.org/package=lavaan>
- Sarhan, N., Harb, A., Shrafat, F. ve Alhusban, M. (2020). The effect of organizational culture on organizational commitment: Evidence from the hotel industry. *Management Science Letters*, 10(1), 183-196.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (3rd Edition). Routledge.
- Sorenson, O., Rivkin, J. W. Ve Fleming, L. (2006). Complexity, networks and knowledge flow. *Research policy*, 35(7), 994-1017.
- Suppiah, S., Sandhu, M. S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462–477.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Pearson.
- The jamovi project (2022). *Jamovi* (Version 2.0) [Computer Software]. <https://www.jamovi.org>
- The Jamovi Project. (2022). *Jamovi* (Versiyon 2.3) [Bilgisayar Yazılımı]. <https://www.jamovi.org>
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). *A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis*. Psychometrika.

- Uyan, U. (2021). An integrative model towards knowledge sharing practices in healthcare organizations (Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Adana, Türkiye).
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 29-36.
- Yahyagil, M. Y. (2004a). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yahyagil, M. Y. (2004b). The Interdependence between the Concepts of Organizational Culture and Organizational Climate: An Empirical Investigation, İstanbul University, *Journal of Business Administration*, İstanbul, Vol. 33(1), 69-98.
- Yahyagil, M. Y. (2006). The fit between the concepts of organizational culture and climate. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(2), 77-87.
- Yang, J. T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of knowledge management*, 11(2), 83-90.
- Yiing, L. H. ve Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yürütülmekte olan “Örgüt Kültürü ile Örtük Bilginin Paylaşımı İlişkisi” konulu doktora tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sizlerden edinilecek bilgiler mevcut çalışma dışında üçüncü şahıslar ya da kurumlarla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Katılımınız bizim için oldukça önemlidir. Bu nedenle, değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Her türlü görüş ve önerilerinizi araştırmacıya iletebilirsiniz.

Soru No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenize uygun düşen seçeneği samimi bir şekilde cevaplayınız. 1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Kısmen Katılmıyorum 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4.Kısmen Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum	1.Kesinlikle katılmıyorum	2.Kısmen katılmıyorum	3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4.Kısmen Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların risk almasına önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların işbirliği yapmasına önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların çalışma usullerini doğrudan bağlı oldukları yöneticiler belirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların yazılı iş süreçlerine (prosedür) uymasına önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların iyi ilişkiler içerisinde olmasına önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların öncelikli olarak sonuç almaya yönelik çalışmasına (sonuç odaklı) önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların yaratıcı olmasına önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Çalıştığım iş ortamında çalışanlara cesaret verilmesine önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Çalıştığım iş ortamının etkileşim içerisinde (sosyal) olmasına önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Soru No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenize uygun düşen seçeneği samimi bir şekilde cevaplayınız. 1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Kısmen Katılmıyorum 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4.Kısmen Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum	1.Kesinlikle katılmıyorum	2.Kısmen katılmıyorum	3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4.Kısmen Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
10.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların özellikle yazılı iş tanımları ve çalışma ilişkilerine (katı yapı) uymasına önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların zorlu hedefleri sınırlı sürede (iş yükü ve zaman baskısı altında) başarmasına önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların belirli bir düzen içerisinde çalışmasına önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların canlı ve heyecanlı biçimde çalışmaya teşvik edilmesine önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların kurallara uymasına (kuralcı) önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların kişisel özgürlüklerine önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Çalıştığım iş ortamında çalışanlara adil davranılmasına (eşitlikçi) önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	Çalıştığım iş ortamında iş güvenliğine (güvenli) önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların zorlu görevleri kişisel beceri ve kararlılıklarıyla (zorlu görevler) başarmasına önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların girişimci davranışlar sergilemesine (girişimci) önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Çalıştığım iş ortamında uzun süredir benimsenmiş uygulamalara (yerleşmiş uygulamalara) uymasına önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların tedbirli (ihtiyatlı) olmasına önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Soru No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenize uygun düşen seçeneği samimi bir şekilde cevaplayınız. 1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Kısmen Katılmıyorum 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4.Kısmen Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum	1.Kesinlikle katılmıyorum	2.Kısmen katılmıyorum	3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4.Kısmen Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
22.	Çalıştığım iş ortamında yönetim ve çalışanlar arasındaki güven duygusu yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların hedefleri başarması için isteklendirilmesine (motivasyon) önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların çalışma ilişkilerinde güç sahibi olması önem taşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	Çalıştığım iş ortamında tüm görev ve süreçleri tanımlayan klavuzlar bulunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	Çalıştığım iş ortamındaki tüm bilgiler yazılı olarak (veri tabanları/dosyalarda) saklanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.	Çalıştığım iş ortamında toplantılardan sonra, tartışılan tüm konularla ilgili ayrıntılı raporlar sistematik olarak düzenlenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	Çalıştığım iş ortamındaki tüm faaliyetler bir klavuz izlenerek başarıyla gerçekleştirilebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	Çalıştığım iş ortamında çalışanların sahip oldukları tüm bilgilerin yer aldığı bir klavuz hazırlaması çok da zor olamayacaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	Çalıştığım iş ortamındaki bilgiler, bir çok teknoloji, uygulama ve bireysel/bağımsız kaynakların ortak ürünüdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	Çalıştığım iş ortamında üretilen ürünler/hizmetler çok sayıda ve çeşitli kaynak, bilgi ve beceri gerektirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	Çalıştığım iş ortamında farklı durumlar için farklı kaynak, bilgi ve yetkinlik kullanımına ihtiyaç duyulabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Soru No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenize uygun düşen seçeneği samimi bir şekilde cevaplayınız. 1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Kısmen Katılmıyorum 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4.Kısmen Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4. Kısmen Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
35.	Çalışma arkadaşlarımla, iş tecrübelerimden edindiğim uygulamaya yönelik bilgilerimi paylaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.	Çalışma arkadaşlarımla, bilgiye nerede ve hangi kişisel bağlantılarla ulaşabilecekleri konusundaki bilgilerimi paylaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37.	Çalışma arkadaşlarımla, eğitim ve öğretim yoluyla edindiğim uzmanlık bilgilerimi paylaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Lütfen size uygun olan cevabı işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
Yaşınız	18-24 ()	25-31 ()	32-38 ()	39-45 ()	46 ve üstü ()
Öğrenim Durumunuz	Lise ()	Yüksekokul ()	Fakülte ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
Mesleğiniz :	(Lütfen mesleğinizi yazın. Örneğin, Makine Mühendisi, Elektrik Mühendisi, Endüstri Mühendisi, İşletmeci, İşçi vb.)				
Hizmet Süreniz	1-5 ()	6-10 ()	11-15 ()	16-20 ()	21 ve üstü ()
Yönetsel Görev Tanımı	Yönetici Değilim ()	Alt Kademe Yönetici ()	Orta Kademe Yönetici ()	Üst Kademe Yönetici ()	

Lütfen unvanınızı işaretleyiniz.

CEO ()	Direktör ()	Müdür ()
Baş Mühendis ()	Baş Uzman ()	Yönetici ()
Kıdemli Mühendis ()	Kıdemli Uzman ()	Uzman Mühendis ()
Mühendis ()	Uzman ()	Uzman Yardımcısı ()
Takım Lideri ()	Stajyer Mühendis ()	Diğer:.....

Lütfen çalıştığınız bölümü/departmanı işaretleyiniz.

Finans ()	İSG ()
Muhasebe ()	KSG ve Tedarikçi Geliştirme ()
Bütçe Raporlama ()	Üretim Mühendisliği ()
Tekliflendirme ve Maliyet ()	Bakım ()
Giriş Kalite ()	Planlama ()
Proses Kalite ()	Lojistik ()
Ürün Kalite ()	Bilgi Teknolojileri ()
Kaynak Mühendisliği ()	İç Denetim ()
Ürün ()	Bordro ve Özlük İşleri ()
Tasarım ()	Organizasyonel Gelişim ()
Proje ()	İdari İşler ()
Endüstriyel Tasarım ()	Diğer:.....
Satış ve Pazarlama ()	
Satış Operasyon & Satış Destek ()	
Sevkiyat & Ambalajlama ()	
Hammadde Satınalma ()	
Satınalma & Tedarik ()	
Proje/Yurtdışı Satınalma ()	
Maliyet Analiz & Depo ()	

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLERİ

Adı- Soyadı : Sabahat ATMIŞ

Doğum Yeri/Tarihi :

E-posta :

EĞİTİM BİLGİLERİ

Doktora (2025) Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans (2010) Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Lisans (2002-2007) Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Lise (1997-2000) Hacı Ahmet Atıl Lisesi

İŞ DENEYİMİ

2024- Devam: Hisarlar Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş., Satış Yöneticisi

2024- Devam: Gençlik ve Spor Bakanlığı Türkiye Modern Pentatlon Federasyonu Başkanlığı, Organizasyon Kurulu Üyesi

2013-2015: Olmuksan International Paper İzmir Fabrika, Muhasebe ve Finans Uzmanı

2013-2013: Olmuksan International Paper Adana Fabrika, Muhasebe ve Finans Uzmanı

2008-2013: Sasa Polyester Sanayi A.Ş., Mali İşler Uzmanı