



**ÖRGÜTLERDE BİLGİ PAYLAŞMA,
SOSYALLEŞME VE PSİKOLOJİK SERMAYE
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Fatma DUMAN ÖZTÜRK

**Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Prof. Dr. Canan Nur KARABEY
2022
Her Hakkı Saklıdır**

I

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

Fatma DUMAN ÖZTÜRK

**ÖRGÜTLERDE BİLGİ PAYLAŞMA, SOSYALLEŞME VE
PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Canan Nur KARABEY**

ERZURUM-2022



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum “ÖRGÜTLERDE BİLGİ PAYLAŞMA, SOSYALLEŞME VE PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ ” adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

30/12/2022

Aslı Islak İmzalıdır

Fatma DUMAN ÖZTÜRK

*** LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi **MADDE 6– (1)** Lisansüstü teze ilgili **patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda**, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Canan Nur KARABEY danışmanlığında, Fatma DUMAN ÖZTÜRK tarafından hazırlanan bu çalışma 30 / 12 / 2022 tarihinde savunulmuş ve İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Canan Nur KARABEY

İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Dilek ÖZDEMİR

İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALIOĞULLARI

İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Seda KIZIL

İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

Aslı Islak İmzalıdır

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
KISALTMALAR DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ	1
I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	1
II. ARAŞTIRMA SORULARI.....	3
III. TEZİN YAPISI ve BÖLÜMLERİ	4

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. BİLGİ ÇAĞI ve BİLGİ KAVRAMINA YÖNELİŞ: TOPLUMSAL ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLER	5
1.1.1. Bilgi Kavramı	8
1.1.2. Bilgi Kavramının Gelişim Evreleri ve Bilgi İle İlişkili Alt Kavramlar.....	10
1.1.2.1. Veri (Data).....	11
1.1.2.2. Enformasyon (Information).....	12
1.1.2.3. Bilgi	13
1.1.2.4. Bilgelik	14
1.1.3. Örgütlerde Bilgi ve Türleri.....	15
1.1.3.1. Örgütlerde Bilgi	15
1.1.3.2. Örgütlerde Bilgi Türleri.....	17
1.1.3.2.1. Açık Bilgi.....	17
1.1.3.2.2. Örtük (Kapalı) Bilgi.....	18
1.1.4. Örgütlerde Bilginin Önemi.....	21
1.1.5. Örgütlerde Bilginin Yönetilmesi	22
1.1.6. Bilgi Yönetim Sürecinin Aşamaları	23
1.1.6.1. Bilginin Yaratılması (Elde Edilmesi) Aşaması	25
1.1.6.2. Bilginin Uygulanması Aşaması	29

1.1.6.3. Bilginin Değerlendirilmesi Aşaması	30
1.1.6.4. Bilgi Paylaşımı Aşaması.....	31
1.1.7. Örgütlerde Bilgi Paylaşımı ve Paylaşımın Yönetilmesi.....	32
1.1.8. Bilgi Paylaşımına Etki Eden Faktörler	35
1.1.8.1. Örgüt Kültürü	35
1.1.8.2. Yönetim Desteği	36
1.1.8.3. Ödüller	37
1.1.8.4. Algılanan Fayda ve Maliyet	38
1.1.8.5. Güven	39
1.1.8.6. Örgütün Yaratıcılık ve Yenilik Kapasitesi	40
1.1.9. Bilgi Paylaşımının Önündeki Engeller	41
1.1.9.1. Bireysel Engeller	43
1.1.9.2. Örgütsel Engeller	43
1.1.9.3. Teknolojik Engeller	45
1.2. SOSYALLEŞME KAVRAMI.....	46
1.2.1. Sosyalleşme ile İlgili Teoriler	48
1.2.1.1. Sosyal-Bilişsel Öğrenme Kuramı	48
1.2.1.2. Sosyal Sermaye Teorisi	49
1.2.1.3. Sosyal Değişim Teorisi.....	50
1.2.2. Örgütlerde Sosyalleşme.....	51
1.2.3. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları.....	56
1.2.3.1. Ön Sosyalleşme	56
1.2.3.2. Uyum: Alıştırma	57
1.2.3.3. Rol Yönetimi	58
1.2.4. Çalışanların Örgütsel Sosyalleşmeye Tepkileri	58
1.2.5. Örgütlerde Sosyalleşme Kaynakları ve Çıktıları.....	59
1.2.5.1. Örgütlerde Sosyalleşme Kaynakları	59
1.2.5.2. Örgütlerde Sosyalleşme Çıktıları.....	60
1.3. PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI ve	
GELİŞİMİ.....	62
1.3.1. Örgütlerde Psikolojik Sermaye	64
1.3.2. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları	67

1.3.2.1. Öz Yeterlilik	67
1.3.2.2. Umut	68
1.3.2.3. İyimserlik.....	69
1.3.2.4. Dayanıklılık	70
1.3.3. Psikolojik Sermayenin Çıktıları	70
1.3.3.1. İş Tatmini.....	70
1.3.3.2. Performans.....	71
1.3.3.3. Örgütsel Bağlılık	72
1.3.3.4. Duygusal Emek	74
1.3.3.5. Stres	75

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE BİLGİ PAYLAŞMA, SOSYALLEŞME ve PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	77
2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	77
2.2.1. Örgütsel Sosyalleşme ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki	78
2.2.2. Psikolojik Sermaye ile Bilgi Paylaşma Davranışı Arasındaki İlişki	79
2.2.3. Örgütsel Sosyalleşme ile Bilgi Paylaşma Davranışı Arasındaki İlişki	80
2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve SINIRLILIKLARI	83
2.3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	83
2.3.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Seçimi.....	84
2.3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler.....	85
2.4. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR ve DEĞERLENDİRMELER	90
2.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	90
2.4.2. Modelde Yer Alan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	91
2.4.2.1. Bilgi Paylaşma Davranışı (BPD) Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	92
2.4.2.2. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	94
2.4.2.3. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	97
2.4.3. Ölçek Alt boyutları Güvenilirlik Analizi (Yakınsama ve Ayrışma Geçerliliği).....	99
2.5. HİPOTEZLERİN TESTİ	100

2.6. DEMOGRAFİK VERİLERE İLİŞKİN BULGULAR	112
2.6.1. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	112
2.6.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	114
2.6.3. Medeni Hâl (Durum) Değişkenine ait Bulgular	115
2.6.4. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular	116
2.6.5. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular	117
2.6.6. İdari Görev Değişkenine İlişkin Bulgular	119
 GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	121
KAYNAKÇA	129
EKLER.....	149
EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET SORULARI.....	149
EK 2. ETİK KURUL ONAY RAPORU	155
ÖZGEÇMİŞ.....	156

ÖZET

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTLERDE BİLGİ PAYLAŞMA, SOSYALLEŞME ve PSİKOLOJİK
SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Fatma DUMAN ÖZTÜRK

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Canan Nur KARABEY

2022, 156 sayfa

Jüri: Prof. Dr. Canan Nur KARABEY

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞÇAN

Doç. Dr. Dilek ÖZDEMİR

Dr. Öğretim Üyesi Seda KIZIL

Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI

Bu çalışmanın amacı çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyi, psikolojik sermaye düzeyi ve bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkileri incelemektir. Çalışmanın teorik kısmında bilgi kavramı, bilgi türleri, bilgi paylaşma davranışı, sosyalleşme ve psikolojik sermaye kavramları alt boyutlarıyla birlikte detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında ise ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak araştırma modeli oluşturulmuş ve hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için bir kamu üniversitesinde görev yapan 338 akademik personelden anket yoluyla veriler toplanmıştır. Elde edilen verilere yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Analizler sonucunda söz konusu üç değişken arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşma davranışı üzerine etkisinin doğrudan olmadığı, psikolojik sermaye üzerinden dolaylı olarak pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla psikolojik sermayenin sosyalleşme ve bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü bulunmaktadır. Sosyalleşmenin psikolojik sermayenin alt boyutlarından olan özyeterlilik ve iyimserlik boyutları üzerinden çalışanın bilgi paylaşımını dolaylı olarak artırdığı, ancak dayanıklılık ve umut boyutları üzerinden bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyalleşmenin çalışan desteği ve gelecek beklentisi boyutunun bilgi paylaşımını artırdığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Türleri, Bilgi Paylaşma Davranışı, Örgütsel Sosyalleşme, Psikolojik Sermaye.

ABSTRACT

PhD. DISSERTATION

**THE RELATIONSHIPS AMONG KNOWLEDGE SHARING, SOCIALIZATION
AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN ORGANIZATIONS**

Fatma DUMAN ÖZTÜRK

Advisor: Prof. Dr. Canan Nur KARABEY

2022, Page: 156

Jury: Prof. Dr. Canan Nur KARABEY

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Assoc. Prof. Dr. Dilek ÖZDEMİR

Assist. Prof. Dr. Seda KIZIL

Assist. Prof. Dr. Zişan Duygu ALİOĞULLARI

The aim of this study is to examine the relationships among employees' organizational socialization perception, psychological capital level and knowledge sharing behaviour. In the theoretical part of the study, the concept of knowledge, types of knowledge, knowledge sharing behavior, socialization and psychological capital are discussed and sub-dimensions of some of these concepts were explained.

In the application part of the study, a research model was created and hypotheses were developed based on the relations between the variables discussed. In order to test the hypotheses, data were collected through a question form from 338 academics working at a public university. Structural equation modeling was applied. It was observed that the effect of socialization on information sharing behavior is not direct. Socialization was found to have an indirect and positive impact on knowledge sharing through psychological capital. Therefore, psychological capital has a full mediating role in the relationship between socialization and information sharing. It was also observed that socialization indirectly increases information sharing through self-efficacy and optimism sub-dimensions of psychological capital. Coworker support and future prospects dimensions of socialization were found to have a positive impact on knowledge sharing.

Keywords: Knowledge, Knowledge Types, Knowledge Sharing Behavior, Organizational Socialization, Psychological Capital.

KISALTMALAR DİZİNİ

Akt.	: Aktaran
BKZ	: Bakınız
BPD	: Bilgi Paylaşım Davranışı
ÇD	: Çalışan Desteği
Çev.	: Çeviren
DY	: Dayanıklılık
GB	: Gelecek Beklentisi
İY	: İyimserlik
ÖİA	: Örgüte İlişkin Anlayış
ÖY	: Özyeterlilik
PS	: Psikolojik Sermaye
ss.	: Sayfa sayısı
SSY	: Sosyalleşme
UM	: Umut
vb.	: ve Benzeri
vd.	: ve Diğerleri
YTŞ	: Yetiştirme

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Nonako Bilgi Dönüşüm Modeli	26
Tablo 1.2. Örgütsel Bilgisizlik Tablosu	27
Tablo 1.3. Bilgi Paylaşım Sürecini Etkileyen Faktörler.....	42
Tablo 1.4. Sosyalleşme Taktikleri	52
Tablo 1.5. Örgüte Yeni Katılanın Geçmişi: Bilgi arayışı ve Sosyalleşme Taktikleri	54
Tablo 2.1. Normal Dağılım Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	86
Tablo 2.2. Yem Analizlerinde Kullanılan Uyum İndeksleri ve Eşik değerleri	89
Tablo 2.3. Örneklem Ait Demografik Özelliklerin Yüzdesel Dağılımı	90
Tablo 2.4. Örneklemde Çalışma Süreleri ve İdari Görev Varlığı Dağılımı	90
Tablo 2.5. Araştırmada Kullanılan Doğrulamalı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri	92
Tablo 2.6. Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Değerleri	92
Tablo 2.7. Bilgi Paylaşım Davranışı (BPD) Doğrulamalı Faktör Analizi Parametre Tablosu	94
Tablo 2.8. Psikolojik Sermaye Ölçeği (PS) Doğrulamalı Faktör Analizi Parametre Tablosu	96
Tablo 2.9. Sosyalleşme Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Parametre Tablosu.....	98
Tablo 2.10. Standart Faktör Yüklerinden Hesaplanan Yakınsama ve Ayrışma Geçerlilik Değerleri.....	99
Tablo 2.11. Ölçeklerin Toplam Cronbach Alfa Değerleri.....	100
Tablo 2.12. Modelde Yer Alan Regresyon Parametrelerinin Değerleri	103
Tablo 2.13. Aracılık Hipotezleri İçin <i>Hesaplanan</i> Dolaylı Etki Değerleri	105
Tablo 2.14. Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyutlarının Bilgi Paylaşımına Etkisi Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	106
Tablo 2.15. Aracılık Hipotezleri İçin Hesaplanan Dolaylı Etki Değerleri	108
Tablo 2.16. Sosyalleşme ölçeği alt boyutlarının psikolojik sermaye ve bilgi paylaşımına etkisi hipotezlerinin test edilmesi.....	110
Tablo 2.17. Tüm Hipotez Testi Sonuçları	110
Tablo 2.18. Yaş Gruplarına Göre Ölçek Alt Boyut Ortalamalarının Karşılaştırılması	112

Tablo 2.19. Cinsiyet Değişkenine Göre Alt Boyut Ortalamalarının	
Karşılaştırılması	114
Tablo 2.20. Medeni Hâl (Durum) Değişkenine Göre Alt Boyut Ortalamalarının	
Karşılaştırılması	115
Tablo 2.21. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Alt Boyut Ortalamalarının	
Karşılaştırılması	116
Tablo 2.22. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Ölçek Alt Boyut	
Ortalamalarının Karşılaştırılması	117
Tablo 2.23. İdari Görev Değişkenine İlişkin Alt Boyut Ortalamalarının	
Karşılaştırılması	119



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Değişen Örgüt Yapısı	7
Şekil 1.2. Anlam Şeması.....	10
Şekil 1.3. Veriden Bilgiye Kavramsal İlerleme	12
Şekil 1.4. Örtük Bilginin Alanı	19
Şekil 1.5. Bilgi Yönetiminin Basamakları	24
Şekil 1.6. Davranış Bağları ve Kültür elementleri	35
Şekil 1.7. Birey ile Örgüt Arasındaki Etkileşim	39
Şekil 1.8. Yeni Örgüt Üyesinin Sosyalleşmesi ve Sonuçları	53
Şekil 1.9. Sosyalleşme Kaynakları, Psikolojik Sermaye ve Sosyalleşme Çıktıları Modeli	61
Şekil 1.10. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan (Genişleten) Sermaye Türleri	65
Şekil 1.11. Pozitif psikolojik sermayenin diğer pozitif kavramlarla ilişkisi.....	66
Şekil 1.12. Araştırma Modeli.....	77
Şekil 1.13. Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği (BPD) Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	93
Şekil 1.14. Psikolojik Sermaye Ölçeği (PS) Doğrulayıcı Faktör Analizi	95
Şekil 1.15. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine (SSY) İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	97
Şekil 1.16. Model 1; Hesaplanan Değişkenlerle Yapılan Aracı Model Yol Analizi	102
Şekil 1.17. Model 2; Hesaplanan Değişkenlerle Yapılan Aracı Model Yol Analizi	104
Şekil 1.18. Model 3; Hesaplanan Değişkenlerle Yapılan Aracı Model Yol Analizi	107

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın oluşmasında her aşamasında değerli bilgi ve görüşleriyle bana rehberlik eden, bilimsel katkılarını ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam, saygıdeğer danışmanım sayın Prof. Dr. Canan Nur KARABEY'e teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Çalışmama yapmış oldukları önerileri nedeniyle Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN, Doç. Dr. Dilek ÖZDEMİR, Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI ve Dr. Öğr. Üyesi Seda KIZIL hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Tüm bu süreçte beni yalnız bırakmayan aileme, Eşim Onur ÖZTÜRK'e, arkadaşım Gülşen CANSEVER'e de teşekkür ederim.

Erzurum -2022

Fatma DUMAN ÖZTÜRK

GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

21. yüzyıl dünyası dijital bilgi çağı olarak nitelendirilen ve bilgiye sahip olmanın en büyük güç olduğu ekosistemi ifade ederken, bu ekosistemin içerisinde sosyal yapı içinde yer alan varlıklar olarak çevremizin gün geçtikçe hızlı bir şekilde değişebilmesi ve kolaylıkla dijitalleşebilmesi bizleri bu sistemde ayakta kalabilme ve bu değişim ve dönüşümlere her alanda kolaylıkla uyum sağlama strateji ve yöntemlerine sürüklemiştir. Bu amaçla bilginin elde edilmesi, bilgiye ulaşma yapısı ve bilgiyi kullanma süreçleri, paylaşımları *toplumsal yapıdaki dönüşümler* açısından değerlendirildiğinde bilgilerin kumaş, deri, taş, kitabe üzerine yazılarak nesilden nesile aktarıldığı *geleneksel toplum yapısından*, bilgisayar, internet ve çevrimiçi ağların kullanılarak basmakalıp bilgiden çıkılıp teknolojik araçların içerisine aktarıldığı, bilginin böylelikle geniş kitlelere yayıldığı ve işlendiği kullanıcılarına sunulduğu *dijital toplum* yapısına evrilmesine yöneltmiştir. Bu dönüşüm teknolojik gücü (mobil telefon, internet, sosyal medya) elinde bulunduran kullanıcıların toplumun faydasına yönelik sanal gerçeklik ile içinde bulunduğu dünyayı bir arada yönetmesine olanak tanırken akıllı toplum felsefesine dayanan, Fukuyama¹ tarafından bilgi toplumundan süper akıllı topluma geçiş olarak ifade edilen ‘*Toplum 5.0*’ yapısı kavramının da ortaya çıkmasına öncü olmuştur. ‘*Toplum 5.0*’; bilgi çağının çıktıları olan robotik sistemler, nesnelerin interneti ve yapay zekâ uygulamaları sonucunda sosyoekonomik ve sosyokültürel dönüşüm sonucunda gündeme gelen ve sosyal problemlere çözümü ve ekonomik kalkınma ile birlikte ekonomik paylaşım ile toplumun ve bireylerin mutluluğunu amaçlayan insan odaklı bir felsefe olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında bilginin üretilmesi, kayıt altına alınması, paylaşılması dijital gelişmelerle birlikte toplum yapısını da değiştirirken bireylerin elde ettikleri bilgileri ihtiyaçlarına uygun ve dengeli bir şekilde seçme, kullanma ve paylaşma gerekliliğinin önemini de artırmaktadır. Bilginin önemi ve bireylerarası paylaşımı öğrenmenin dijitalleşmenin etkisi ile farklı bir boyuta taşınmıştır. Eğitim hayat boyu öğrenme olarak ifade edilirse, bireyin rol üstlendiği ve sosyalleştiği her toplum düzeninde (aile, kurum/işletme, toplum) bu sürecin etkisiyle

¹ M. Fukuyama, “Society 5.0: Aiming for a New Human-Centered Society”, *Japan Spotlight*, 27, 2018, 47-50.

karşılaştığı söylenebilir. Sistemler her zaman öngörülen ya da öngörülemeyen birçok dış çevre faktörlerinden etkilenmektedir. Dolayısıyla bireysel bilgi kazanımı ya da kurumun / işletmenin bireyin bilgi kazanımı için seçtiği ya da seçeceği paylaşım şekli bu gibi durumlarda bireysel açıdan ya da kurumun geleceği ve başarısı açısından çok büyük önem arz etmektedir. Örneğin önceden öngörülemeyen Covid-19 Pandemi süreci nedeniyle dünya genelinde yaygın olan salgın, kurumlar ve işletmeleri bilgi ürününü/ hizmetini aktarım yöntemini sistemdeki değişikliğe uyum sağlamak adına değiştirmek zorunda bıraktırmıştır. Bu durum bireyin toplumsal sistem içinde sosyal bir varlık olduğunu, toplumla varlığını özdeşleştirdiğini ve bu sürecin ise ancak bilgiyi edinme, kullanma ve paylaşma ile bu alanlardaki değişim ve dönüşümlere uyumu ile gerçekleştirilebileceğini göstermektedir. Birey sistemdeki değişim ve dönüşümlere ise hayata karşı pozitif duygularla yaklaşacak bakış açılarına, bilgiye ve duygulara sahip olma ile ulaşabilecektir.

Geçmişten günümüze toplum yapısını belirleyen güç faktörleri dönemin şartlarına göre farklılık göstermiş olup, sosyal sistemde uyumu elde edebilmek için bireyler bu faktörlere ulaşma ya da uyum sağlama yoluna gitmişlerdir. Bu güç faktörleri sanayi devrimi öncesi toprak iken sanayi devrimi ile birlikte sermaye olarak nitelendirilmiş, içinde bulunduğumuz 21. yüzyılda ise teknolojiye yaşanan değişim ve dönüşümlerle ve dijitalleşmenin etkisi ile hayatın her alanına kolaylıkla giren ve hayatı kolaylaştıran “bilgi” olmuştur. Dolayısıyla bilgiye ulaşma, bilgiye sahip olma ve bilgiyi paylaşma bireyin toplum içinde sosyalleşme ve var olma sebebi değeri olarak önemli görülmüş ve farklı disiplinlere de bu doğrultuda ışık tutmuştur. Küreselleşme ile her sektörde rekabetin hiperrekabet haline gelmesi, teknolojinin dijitalleşerek bilgi akışının daha fazla ve kolay bir şekilde insanlara ulaşması, bilginin teknik aletlerin içine yüklenmesi (akıllı ya da giyilebilir teknoloji, yazılımlar vb.) ve aynı zamanda kalite bilincinin de yaygınlaşması sosyal sistem içerisinde yönetim disiplini açısından kamu ve özel sektör kurumlarında bilgi üretimi ve paylaşımını öne çıkarmıştır. Doğru bilgiye ulaşma, bilgiyi bireysel/kurumsal açıdan değerlendirme, kurum çalışanlarının bilgi paylaşımını etkin bir şekilde sağlama süreçleri rekabet üstünlüğüne ulaşmada en önemli avantajlardan biri olarak görülmektedir. Bilgi kavramında meydana gelen bu dönüşüm ve bilgiye ilişkin yeni bilinç, örgütleri sosyal sistem içerisinde yeterli bilgiye sahip olup olmadıklarını, çalışanlarının sahip olduğu bilginin örgütte paylaşıp paylaşılmadığını araştırmaya, bir

nevi bilgi yönünden “FÜTZ (Fırsatlar-Üstünlükler-Tehditler-Zayıflıklar) Analizi” yaparak değerlendirmeye yöneltmiştir. Sistemin getirdiği bu yeni dönüşüm çerçevesinde gerçekleştirilecek analiz ise ancak birey ve örgütlerin pozitif duygu yaklaşımlarını kucaklaması ve buna uyum sağlaması ile mümkündür. Bu doğrultuda bu araştırmada bilginin yuvası olarak nitelenebilecek olan bir kamu üniversitesinde akademik personelin kurum içinde sosyalleşme düzeyi, bu sistemde kendilerinde var olan ya da sonradan kazandıkları bilgileri iş arkadaşlarıyla paylaşma düzeyi ve örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına etkisinde sahip oldukları psikolojik sermaye düzeyinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Bu inceleme ile akademik kurumlarda personelin bilgi paylaşımında bulunmasında örgüt temelli bir değişken olan örgütsel sosyalleşmenin ve birey temelli bir değişken olan psikolojik sermaye olgusunun etkilerini ortaya çıkarmak mümkün olacaktır. Ayrıca akademik personelin psikolojik sermaye düzeyi üzerinde örgütsel sosyalleşme uygulamalarının ne ölçüde etkili olduğunu değerlendirmek de mümkün olacaktır. Son olarak, psikolojik sermayenin örgütsel sosyalleşme uygulamaları ile bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunup bulunmadığını değerlendirmek de örgütlerde sosyalleşmenin hem doğrudan hem de dolaylı olarak bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini anlamaya katkıda bulunacaktır.

II. ARAŞTIRMA SORULARI

Bu çalışmada örgütlerde bilgi paylaşma davranışı, örgütsel sosyalleşme düzeyi ve psikolojik sermaye düzeyi arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmıştır. Daha spesifik olarak belirtmek gerekirse, çalışanın örgütsel sosyalleşme düzeyinin onun iş arkadaşlarıyla bilgi paylaşım düzeyine etkisini irdelemek ve psikolojik sermayenin bu etkisi sürecinde aracılık rolü oynayıp oynamadığını değerlendirmek amaçlanmıştır. Çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Çalışanın örgütsel sosyalleşme düzeyi onun bilgi paylaşım davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
2. Çalışanın örgütsel sosyalleşme düzeyi onun psikolojik sermayesi üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
3. Çalışanın psikolojik sermaye düzeyi bilgi paylaşım davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

4. Çalışanın örgütsel sosyalleşme düzeyinin bilgi paylaşımına etkisinde psikolojik sermaye düzeyinin aracılık etkisi var mıdır?

III. TEZİN YAPISI ve BÖLÜMLERİ

Örgütlerde bilgi paylaşma davranışı, örgütsel sosyalleşme ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkileri inceleyen bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde değişkenlere ilişkin literatür taraması yapıp kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın değişkenleri tanımlanmış, kavramların teorik kökenleri, öncülleri ve sonuçları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan geçmiş çalışmalar incelenmiş ve bu doğrultuda araştırma modeli kurularak çalışmanın amacı yönünde hipotezler geliştirilmiştir. Oluşturulan modeli ve hipotezleri test etmek amacıyla kamu sektöründe faaliyette bulunan bir üniversitenin akademik personeli üzerinde alan araştırması yapılmıştır. Bu doğrultuda çalışanlardan çevrimiçi (online) ve yüz yüze anket formları yoluyla veri toplanmıştır. Veriler analiz edilerek sonuçlara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. BİLGİ ÇAĞI ve BİLGİ KAVRAMINA YÖNELİŞ: TOPLUMSAL ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLER

İnsanlığın gelişim süreci ile birlikte ortaya çıkan uygarlık tarihi incelendiğinde tarım toplumu, sanayi toplumu ve sanayi sonrası toplum dönemlerinden her bir dönemin, içinde bulunulan koşullar tarafından şekillendirilmiş birtakım karakteristik özelliklerinin olduğu görülmektedir. Tarım toplumunda arazi ve tarım araçları önemli iken tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş döneminde ise buhar gücünün keşfi ve ulaşım teknolojilerinde kullanılmasının da etkisi ile üretim kitlesel olarak gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde işletme açısından temel kaynak olarak sermaye öne çıkmıştır. Sanayi sonrası toplum enformasyon toplumu ya da bilgi toplumu olarak nitelendirilmiş ve günümüzde bilgi stratejik bir güç faktörü haline gelmiştir. Küreselleşme ile birlikte bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin de etkisiyle ortaya çıkan hızlı değişim rekabetin boyutunu da değiştirerek işletmeler açısından yenilik, yaratıcılık, hız ve maliyet gibi kavramları ön plana çıkarmış ve küresel rekabetin olmazsa olmaz şartı olarak geleneksel üretim faktörlerinin yanında bilgi kavramının stratejik bir değer olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Günümüzün farklılık yaratan ve sonuç tayin eden temel faktörü bilgi ve onu inşa edip kullanabilen insan olmuştur.²Tüm bu gelişmelere paralel olarak toplumda gücün yapısı da değişecektir. Tarım toplumunda toprak sahipleri ve sanayi toplumunda sermaye sahibi işverenler gücü ellerinde bulundururken, bilgi toplumunda güç bilgi sınıfına ait olacaktır.³ Özetle toplumların ekonomik anlamda değişimine katkı sağlayan en önemli faktörün güç kavramına yüklenen anlamla ilişkili olduğu görülmektedir.

Bilgi toplumunun gereği olarak ortaya çıkan bilgi çağı, bilginin temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi çalışanlarının çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme ve bilgilenmenin kaçınılmaz hale geldiği yeni toplumsal ve ekonomik

² Mehmet İnce ve Ercan Oktay, “Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Sayı 10, Haziran 2006, 16.

³ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul 2004, 20.

dönemi temsil etmektedir. Bilgi çağı teknolojik gelişmelerin hız kazanmasını kolaylaştırırken böylelikle toplumsal, ekonomik, sosyal ve kültürel değişmelere de yol açmıştır. Bilgi çağının bir sonucu olarak bu yapının içinde biçimlenen dijital dünya sistemini doğru algılayabilmek için, öncelikle kurumsal ve bireysel düzeyde bilginin değerinin ve niteliklerinin doğru bir şekilde kavranması gerekmektedir.⁴ Bilgi çağını biçimlendiren çevresel ve kültürel öğelerin başında hızla gelişen teknoloji, özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri, çapı ve boyutları genişleyen rekabet, ulusal ve bölgesel gelenekleri aşan etkileşimli kültür gelmektedir. Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran bilgi teknolojilerinin toplumsal ve ekonomik gelişme açısından sunduğu imkânlar da dikkate alındığı zaman Toffler'ın 'Üçüncü Dalga' ⁵ olarak betimlediği aşamanın 'bilgi çağı ve bilgi toplumu' olarak adlandırılmasının daha uygun olacağı söylenebilir. Toffler 'Üçüncü Dalga' adlı eserinde insanlığın geçirdiği dönemleri birincisi tarım toplumu, ikincisi sanayi toplumu ve üçüncüsü bilgi toplumu olmak üzere sınıflandırmış ve tarım toplumuna birinci dalga, sanayi toplumuna ikinci dalga ve bilgi toplumuna da üçüncü dalga adını vermiştir. Eserinin önsözünde toplumda her dönemde meydana gelen değişimin görünen yüzeyi ile görünmeyen yüzeyinin altındaki gelişmeleri de görmemizi sağlayan bir araç olarak dalga metaforunu kullanmakta ve bilgi çağının çok büyük devrimlerle gelerek tüm varsayımları metaforunda belirttiği dalga gibi alt üst ettiğini ortaya koymaktadır.⁶ Bilgi çağının gereği olarak önem kazanan bilgi ve teknoloji içinde bulunduğumuz döneme biçim vererek toplumu bilgi toplumu ve çalışanları bilgi çalışanları olarak tanımlamamızı sağlarken, örgüt kuramlarında da felsefi bir bakış açısıyla bilgi kavramı 'epistolomoloji' başlığı altında incelenmiştir. Bu kapsamda Aristo'nun "bilgi, bildiğimizi iddia ettiğimiz şeyi nasıl biliyor olduğumuzla ilgilenmektir"⁷ görüşünden esinlenerek örgütler bilginin tanımı, bilgi ile ilgili kavramlar, bilginin kriterleri ve kaynakları, ulaşılabilecek bilgi, bilgiye ulaşma yolları, güvenilir bilgi, bilgi arayanla bilgi konusu arasındaki ilişkiler gibi konular üzerinde durarak örgüt için gerekli olan sağlıklı bilginin elde edilmesine

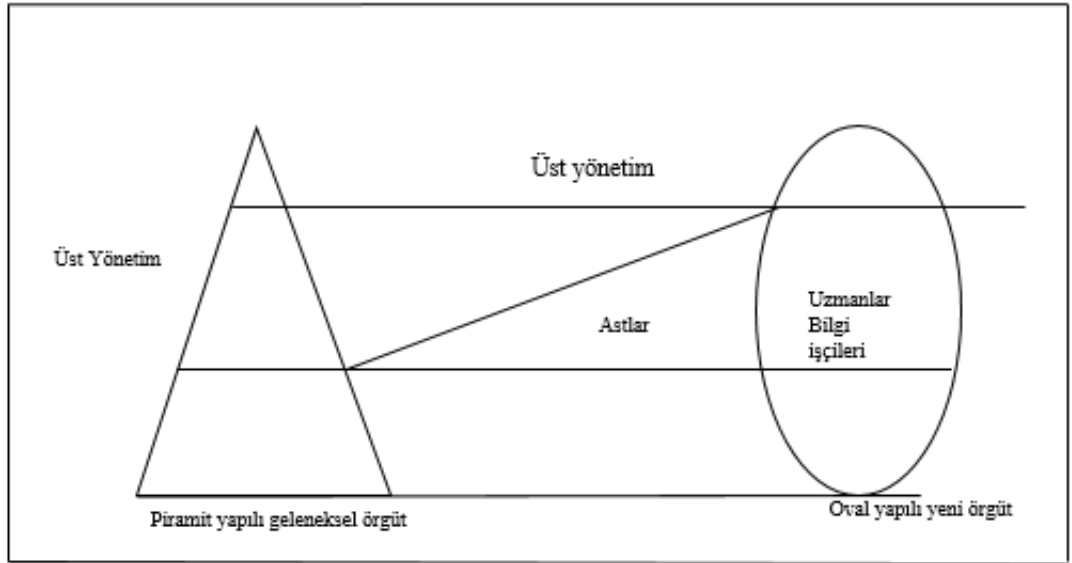
⁴ Nicholas Negroponte, *Dijital Dünya* (Çev: Z. Dicleli), Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul 1995, 17.

⁵ Alvin Toffler, *Üçüncü Dalga* (Çev: A. Seden), Altın Kitaplar Yayınevi, 1981, 1.

⁶ Nuray Mercan vd., "Alvin Toffler'a Göre Bilgi Çağının Yeni Paradigması: Kaos Teorisi", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, 8(1), 2013, 126.

⁷ Haridimos Tsoukas ve Robert Chia, "Felsefe ve Örgüt Teorisi", (Çev.: Prof. Dr. İbrahim Anıl), *Örgüt Sosyolojilerinde Araştırmalar*, Nobel Yayın Dağıtım, 2013, XXXII, 9.

yönelik önemli çalışmalar yapmıştır (epistamiyatri) .⁸ Toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için mal ya da hizmet üreten işletmeler için de bilgi önemli bir faktör haline gelmiştir. İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi ancak çevreleriyle uyumlu bir işleyişe sahip olmaları ile mümkündür. İşletmeler birer açık sistem olmaları sebebiyle bilgi ve verilerden yoksun kalmayı, sistemi yönetebilmek için gerekli bilginin karar organlarına gelmeyişi, düzensizliği ve organizasyonsuzluğu ve sonunda dağılmayı ifade eden ‘maksimum entropi’⁹ye yakalanmamak için de bilgi kavramına daha fazla önem vermeye başlamıştır. Ekonomik çevre, küresel piyasalar ve teknoloji alanında yaşanan değişimler ve bunlara uyum sürecinde bilgi merkezli örgütlerde bilgisayarların ve telekomünikasyon araçlarının sıklıkla kullanılması ve gelişmesi ile birlikte organizasyon yapısı değişime uğramıştır. Örgütler piramit yapıdan sıyrılıp oval örgüt yapısına geçmiştir. Geleneksel piramit örgüt yapısından oval yapılara geçiş Şekil 1.1.’de gösterilmektedir.¹⁰



Şekil 1.1. Değişen Örgüt Yapısı

Kaynak: İsmail Türkmen, Yönetim Bilgi Sistemleri ile İşletme Yönetiminde Etkenlik ve Verimlilik, II. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları, No: 540, Ankara, 1994.

⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 2013, 26.

⁹ Koçel, 258.

¹⁰ Aykut Bedük, “Bilgi Çağı Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Teknolojilerinin Örgütlere Sundukları Değişim ve Olanaklar”, *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi (10-11 Mayıs 2002): Bildiriler Kitabı*, 700, (695-706).

Şekil 1.1.'de yer alan piramit örgüt yapısı bazı kaynaklarda uzun, sivri ve çok kademeli geleneksel örgüt yapısı olarak da ifade edilmektedir. Piramit yapı çok iyi belirlenmiş fonksiyonları ve durumları hiyerarşik bürokrasi çerçevesinde değerlendiren, çalışanlar arasında rekabetin olduğu, sadece örgütsel hedeflere ulaşmayı amaç edinen yapıyı ifade etmektedir. Merkeziyetçi ve kontrol alanı dar olan bu tür yapıları yetki devrinden hoşlanmayan, ürün ve pazar çeşitlendirme faaliyetlerini kısıtlı tutan, riske girmekten çekinen girişimci ya da yöneticiler tercih etmektedir. Oval örgüt yapısı ise çalışanların kendi kendilerini kontrol ettikleri, katılımcı yönetim anlayışının benimsendiği, alt sistem ve grup dinamiklerinin var olduğu, geniş genel işlevler ve gayri resmi iş tanımları içeren, çalışanlar arasında işbirliği ve arkadaşlık ruhunun olduğu, örgütsel hedeflerin yanında grup ve birey hedeflerinin de yer aldığı, çevreye uyum sağlama ve geniş görüşlülük prensiplerine dayanan bir yapıdır. Oval örgüt yapısında bu nedenlerden dolayı üst düzey yönetim kademesi ile astlar aynı düzlemde yer almaktadır. Bilgi çağında ovalleşen örgüt yapılarında katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesiyle, örgütteki ast ve yönetici sayısında azalma olurken, bilgi işçileri (uzmanlar) ön plana çıkmakta ve bunların sayısı artmaktadır.¹¹Bu nedenle örgütler bölümler arası bilgi akışını hızlandırmak ve bunun devamlılığını sağlamak, çevredeki yeniliklere hızlı cevap verebilmek ve atıl duran bölümlerin gereksiz işlem maliyetinden kurtulmak adına son yıllarda sivri yapılardan ziyade daha yalın ve az kademeli örgüt yapılarını tercih etmeye başlamıştır.

1.1.1. Bilgi Kavramı

Bilgi kavramı, Latince 'information' kökünden türetilen biçim verme, biçimlendirme ve haber verme eylemi olarak ifade edilmektedir.¹² Bilgi genel anlamda 'düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem ve deney sonucunda elde edilen düşünsel ürün' olarak tanımlanmaktadır. Yine bilgi; toplanmış, organize edilmiş, yorumlanmış ve belirli bir yöntemle etkin karar vermeyi gerçekleştirmek amacıyla ilgili birime iletilmiş, belirli bir amaç doğrultusunda süreçleşen, yararlı bir biçime dönüştürülmüş ve kullanıcıya değer sağlayan veriler olarak ifade edilmektedir.¹³Bir

¹¹ İsmail Türkmen, "Yönetim Bilgi Sistemleri ile İşletme Yönetiminde Etkenlik ve Verimlilik", *II. Verimlilik Kongresi*, MPM Yayınları, No: 540, Ankara 1994.

¹² Adem Ögüt, *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, 9.

¹³ Şimşek, 408.

başka tanıma göre ise bilgi; suje ile obje arasındaki ilişkiden doğan her türlü üründür. Bilgi günlük hayatta çok kullanılmasına rağmen tanımlanması zor bir kavramdır.

Türkçe literatüre bakıldığında özellikle bilgi ve enformasyon terimlerinin henüz tam anlamıyla sınırlarının belirlenemediği, bu ikisine ilişkin hala kavram kargaşasının olduğu ve çoğu zaman bunların birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu karışıklığın temel nedeni, özellikle İngilizce literatürde bilginin karşılığı olarak 'knowledge' teriminin, enformasyonun karşılığı olarak da 'information' teriminin kullanılmasıdır. Bu iki terim Türkçeye çoğu zaman bilgi olarak çevrilmiştir. Aslında bu karışıklık sadece Türkçe literatürde söz konusu değildir. Yabancı literatürlerde de bu kavramların hala tartışıldığı görülmektedir. ¹⁴Düşünürler aynı zamanda enformasyon ve bilgi sözcüklerinin kökenine inerek analiz yapmıştır. Enformasyon kavramının yani İngilizce'deki 'information' teriminin 'to inform'-bilgi vermek fiilinden türetildiği, bu nedenle alıcı ve verici taraf olmak üzere iki tarafın var olması gerektiği belirtilmiştir. Bilgi 'knowledge' teriminin ise 'to know' bilmek fiilinden türetilip enformasyon süreci sonunda elde edilen bilgilerin bireyler tarafından içselleştirilmesiyle ortaya çıktığı vurgulanmıştır.

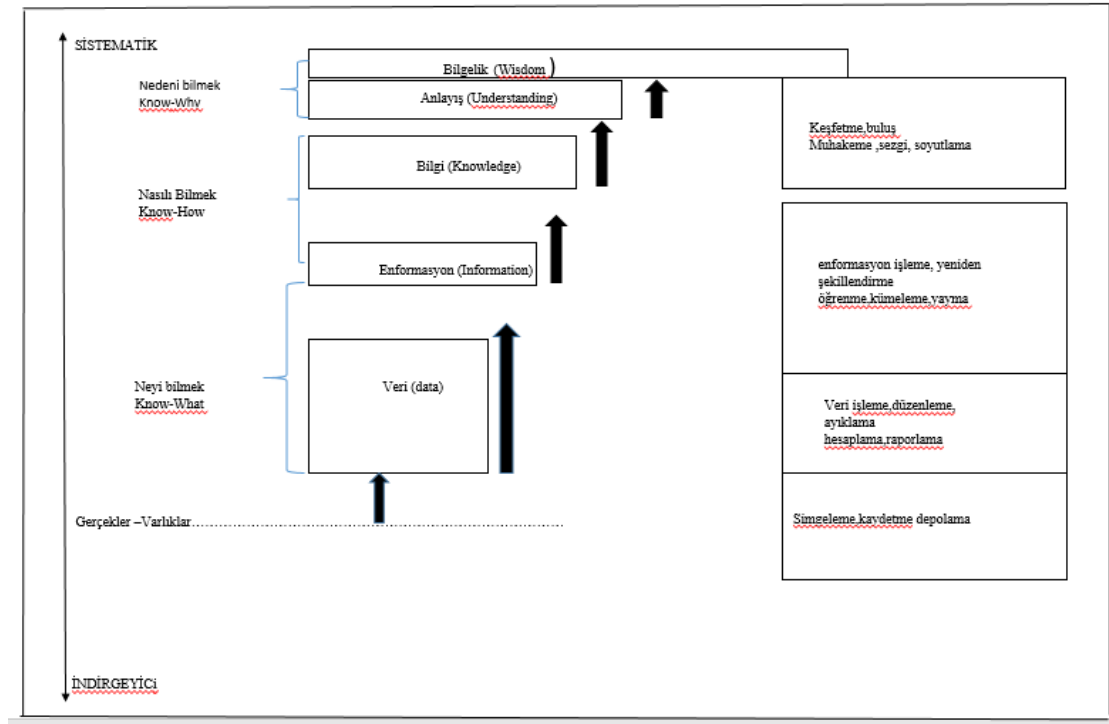
Bilgi kavramı ve bilgi yönetimi psikoloji, sosyoloji, yönetim gibi farklı disiplinlerden pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Michael Polanyi, Karl Sveiby, Peter Drucker, Ikujiro Nonaka, Amrit Tiwana, Thomas Davenport ve Lawrence Prusak ile Chris Argyris'e ait çalışmalar en fazla dikkat çekenler olmuştur. Literatür incelendiğinde 1950'li yıllardan itibaren kapalı (örtük) bilgi ve açık bilgi, bilgi yaratma süreci, örgütsel zekâ, entelektüel sermaye gibi konularda çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bilgi Yönetimi disiplininin gelişim safhasında özellikle Drucker ve Nonaka örgütsel bilginin önemi ve yeni bilgi yaratma kabiliyetinin geliştirilmesi üzerinde durmuştur. Bu dönemde Toffler, zihin işi olmadan ekonomide hiçbir katma değer ve servetin yaratılamayacağını öne sürerken, Drucker ulusların temel refah kaynağının bilgi olduğunu belirtmiş ve 'bilgi işi' ile 'bilgi işçisi' terimlerini ilk kez kullanmıştır. Naisbitt ise bilgi çağının en önemli kaynağının artık sermaye değil bilgi

¹⁴ Malik Yılmaz, *Örgütsel Öğrenmede Bilgi'nin Rolü*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara 2008, 154.

olacağına dikkat çekmiştir.¹⁵ İçinde bulunduğumuz 21.yüzyıldaki gelişmelere paralel olarak bilginin kullanımı sadece insanlara özgü ve insanlar arasında gerçekleşen bir süreç olmaktan çıkarak “yapay zekâ” adı verilen bilgisayar sistemleri ile donatılmış robotlara atfedilmiştir.

1.1.2. Bilgi Kavramının Gelişim Evreleri ve Bilgi İle İlişkili Alt Kavramlar

Bilgi kavramının gelişimini anlamak için onunla ilişkili olan veri (data) enformasyon (information) ve bilgelik kavramlarının açıklanması gerekmektedir; çünkü her bir kavram bilgi kavramının gelişimini oluşturan anlam şeması içerisindeki zincirde yer alan bir halkayı ifade etmektedir. Şekil 1.2.’de bilgi kavramının gelişim zincirini ortaya koyan anlam şeması gösterilmiştir:



Şekil 1.2. Anlam Şeması

Kaynak: C. C. Aktan, İ.Y. Vural, Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi, Bilgi Çağı ve Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri, Çizgi Kitabevi, Şubat 2005, 1.Baskı, 6.

Şekil 1.2’de yer alan anlam şemasına göre ilk basamağı veri (data) oluşturmaktadır. Bu açıdan her türlü rakam ve kelime veriyi temsil etmektedir. Verilere

¹⁵ Metin Atak, “Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri”, *İş Güç İnsan Kaynakları Dergisi*, Nisan 2011, 13(2), 161.

anlam yüklendiğinde, yani bir katkı sağlandığında veri kavramı ikinci basamağı ifade eden ‘enformasyon’a dönüşmektedir. İnsanların tecrübe ve yargılarına dayanarak kullanılan enformasyon ise üçüncü basamağı oluşturan ‘bilgi’yi meydana getirmektedir. Bilgeliği ise ‘bireyin kendi ihtisas alanındaki tecrübelerinin toplamı’ şeklinde ifade etmek mümkündür. Bilgelik ayrıca ‘bireyin sağlıklı değerlendirme ve karar verme konusunda bilgiyi nasıl kullanacağına yön veren anlayış’ olarak da tanımlanmaktadır.¹⁶ Kısaca birey çevresinde var olan her tür veriyi kendi anlam çerçevesinde tecrübe ve yargılarından da yararlanarak önce içselleştirip daha sonra genelleştirip biçimlendirerek enformasyona, bilgiye ve zincirin en son halkası olan bilgeliğe ulaşmaktadır.

1.1.2.1. Veri (Data)

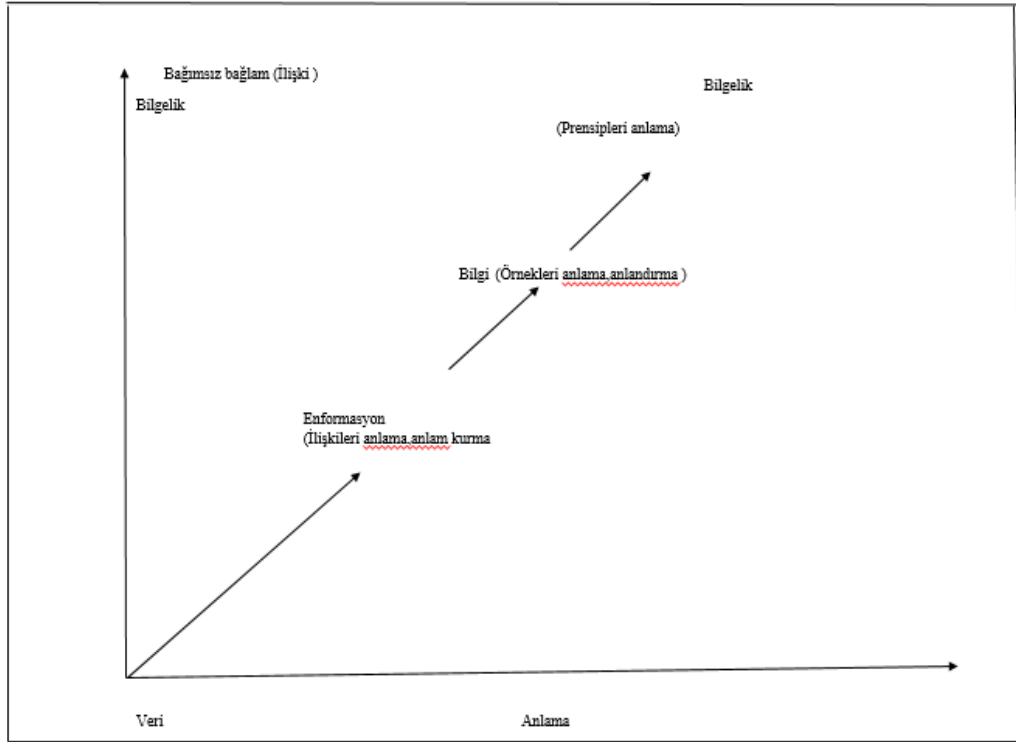
Veri (data) bir organizasyonda veya fiziki çevrede gelişen hadiseleri temsil eden, insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekle henüz dönüşmemiş ham gerçeklerdir. Bu yönüyle veri, geçmişten veya gelecekte bağımsız olarak bir olayın veya vakanın tek başına tespit edilmesi olarak ifade edilmektedir.¹⁷ Çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen ham işlenmemiş gerçekler ya da izlenimler veriye örnektir.¹⁸ Örneğin bir restoranda iki adet hamburger bir adet içecek menüsünde yiyecek ve içecekteki sayı adeti veriye örnektir.

Veri ile bilgi kavramları arasındaki ilişki Şekil 1.3’te gösterilmiştir:

¹⁶Montano B., *Innovations of Knowledge Management*, IRM Press, Hersey PA, 2004, 32.

¹⁷ Zaim H., *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yayınları, 2005, 67.

¹⁸ Şimşek, 409.



Şekil 1.3. Veriden Bilgiye Kavramsal İlerleme

Kaynak: Fileman A. Uruarte, *Introduction to Knowledge Management*, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008, s.2.

Şekil 1.3'te orijinde yer alan veri ilişkilendirildiğinde, anlamlandırıldığında enformasyon kavramına ulaşılmaktadır. Enformasyon verilerin niçin var olduğu yönü ile değil veriler arası ilişkiyi bağlama rolü ile ilgili olduğundan şekilde de görüldüğü gibi belirli bir düzen içerisinde doğrusal olarak ilerlemekte, bu açıdan dalgalı değil doğrusal bir yapı ile süreci tamamlamada etkin olmaktadır. Enformasyon işlendiği zaman bir sonraki aşama olan bilgi haline geldiği görülmektedir.¹⁹

1.1.2.2. Enformasyon (Information)

Enformasyon; verilerin bir düzen içerisinde ele alınması olarak tanımlanmaktadır.

²⁰ Davenport ve Prusak (2001) tarafından belirtilen tanımda ise enformasyon; genellikle belge şeklinde ya da görsel, işitsel olarak sunulan mesaj olarak tanımlanmaktadır.²¹ Her mesajda olduğu gibi enformasyonda da bir verici ve bir alıcı taraf bulunmaktadır.

¹⁹ Fileman A.,Uruarte, 3-4.

²⁰ Atak, 162.

²¹ Thomas Davenport ve Laurence Prusak, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler?* (Çev.: Günhan Günay), İstanbul Rota Yayınları, 2001, 24.

Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek ya da davranışı üzerinde etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirerek onun bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır. Bu açıdan enformasyon fark yaratan veri olarak ifade edilmektedir.²²Enformasyonla bilgi arasındaki ilişkiye bakıldığında ise enformasyonun tek başına bilgi olmadığı, ancak bilginin önemli bir yönünü oluşturduğu söylenebilir. Bilgi süreci veri ve gerçeklerle başlamakta ve enformasyon için bu veriler düzenlenmekte ve biçimlendirilmektedir. Birey enformasyonu özümseyerek bilgiye dönüştürmektedir. Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki bağlantıyı daha iyi anlamak için bireyin kayak deneyimi örnek verilebilir. Bireyin kayak yapmaya ilgi duyması ve bu ihtiyacı karşılamak için harekete geçmesi olarak ifade edebileceğimiz ‘kayak alma aşaması’ veriyi oluştururken, kayağı nasıl kullanacağına dair kayak sporu hakkında bir kitap okuyarak veriyi işlemesi ise ‘enformasyon’a işaret etmektedir. Bireyin verileri işleyerek sahip olduğu enformasyonu kullanması ile kayak deneyimine sahip olması ve kayması da ‘bilgi’ olarak somutlaştırılabilmektedir.²³ Verilen örnekten hareketle, bireyin çevresinde var olan verileri ancak anlamlandırdığı ve dolayısıyla zihnine attığı enformasyon kodlarını zamanı geldiğinde açtığı ve kullandığı ölçüde bilgi sahibi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bilgi, çevredeki verilerin bireyin algı süzgecinden geçerek eyleme dönüştürülmesi ya da anlama bağlanması olarak tanımlanabilir.

1.1.2.3. Bilgi

Bilgi; insanların sahip olduğu pratikler, teknikler, anlayışlar ve kavramalar olarak ifade edilmektedir. Bilgi; öğrenme, iletişim, örgütlenme, akıl yürütme süreçleri gibi görünmez bir kavram olduğu için karmaşık bilişsel bir sürece işaret eder. Davenport, De Long ve Beers (1998)²⁴ bilgi kavramını deneyim, bağlam, yorumlama, yansıma ve bakış açısının birleşimi ile iç görü düzeyine yapılan katkılar olarak tanımlamıştır.²⁵

Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise bilgi kavramı şu şekillerde tanımlanmaktadır:²⁶

²² Yılmaz, 99.

²³ Ufuk Durna ve Yavuz Demirel, “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, 2008, 139.

²⁴ Thomas Hayes Davenport et al., “Successful Knowledge Management Projects”, *Sloan Management Review*, 39(2), 1998,43-57.

²⁵Funmilola Olubunmi Omotayo, “Knowledge Management as an Important Tool in Organizational Management”, *A Review of Literature*, Library Philosophy and Practice (e-journal), 2015, 4.

²⁶ Türk Dili Kurumu Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr>.

- İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, malumat.
- Öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla elde edilen gerçek, malumat, vukuf
- Felsefe tanımına göre genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler.
- İnsan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malumat, vukuf.

İnsanın algı kapasitesi doğrultusunda çevresindeki verileri akıl süzgecinden geçirerek değerlendirdiği, benimsediği, depoladığı ve zamanı geldiğinde somutlaştırarak çevresi ile paylaştığı ürün bilgi olarak tanımlanabilir. Yönetim bilimi açısından bilgi ise ‘knowledge’ olarak ifade edilen kazanılmış teknik (know-how) bilgiyi ifade etmektedir.

Bireysel açıdan bilgi, insanın geçmişte öğrendikleri ile deneyimlerinin toplamıdır. İnsanlar arasındaki iletişim ile oluşan enformasyon akışı bilginin yaratılmasını sağlamaktadır. Deneyim, yargı, değerler, inançlar ve sezgi bilgiyi oluşturan temel bileşenlerdir.²⁷ Organizasyonlar için bilgi ise; doğru karar vermede, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmada, sağlıklı bir iletişimin gerçekleştirilmesinde, var olan problemlerin çözümlenmesinde ve doğabilecek problemlere çözüm bulunmasında kullanılan bir araç olarak nitelendirilmektedir.²⁸

1.1.2.4. Bilgelik

Descartes bilgelik kavramını insanın araştırdığı konunun tam bilgisini elde etmesi olarak tanımlamaktadır. Descartes felsefesinde tam bilgi arayışı, tek bir konuyu değil insan aklının bilebildiği bütün konuları kapsamaktadır.²⁹ Bilgelik kavramı sadece felsefe açısından Descartes’ın öncülüğünde tanımlanmakla kalmamış, aynı zamanda farklı kültür ve uzmanlık alanlarından bilim insanlarının yaklaşımları ile açıklanarak farklı bir boyut kazanmıştır. Örneğin Batı toplumlarında bilgelik ‘Berlin Bilgelik Paradigmasının boyutlarına odaklanılarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu boyutlar şunlardır:

- Olgusal ve işlemsel (prosedürel) bilgi (*Yaşamın nedenini ve nasılını bilmek*)

²⁷ İsmet Barutçugil, *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002, 58-59.

²⁸ H. Anameriç, “Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanımı”, *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri* içinde, Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural (Edi). Çizgi Kitabevi, Konya 2005, 121-173.

²⁹ Naciye Atış, “Descartes Felsefesinde Bilgelik”, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, Sayı: 14, 122.

- Yaşam boyu bağlamsalcılık (*Yaşam boyunca meydana gelen değişimlerin farklı bağlamsal etkilerini anlamak*)
- Değer göreceliği ve tolerans (*Bireysel, sosyal ve kültürel farklılıklar temelinde değişen değerleri anlamak ve tolere edebilmek*)
- Belirsizliğin bilgisi (Kişisel bilginin sınırlarını ve belirsizliğini bilmek)

Doğu toplumlarında ise bilgelik; yaşamı anlama, sezgi ve farkındalığın gelişmesi ile sevecen olmak gibi özellikler ile ilişkilendirilmiştir.³⁰Bilginin oluşum sürecinde en son aşamayı temsil eden bilgelik, kişinin neyi nasıl bildiğinin ve kullandığının farkında olması ve gerek bireysel ihtiyaçlarını, gerekse toplumsal ihtiyaçlarını karşılayarak başkalarına da örnek olması ve değer görmesini ifade eder. Bu yönüyle Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde en üst basamakta yer alan "kendini gerçekleştirme" ihtiyacı ile ilişkilendirilebilir.

1.1.3. Örgütlerde Bilgi ve Türleri

1.1.3.1. Örgütlerde Bilgi

Küreselleşme olgusuyla beraber stratejik çevrenin ulusal boyutlardan çıkıp uluslararası boyuta geçmesi, bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan hızlı ve sürekli gelişmeler, artan ve çeşitlenen tüketici zevk ve ihtiyaçları vb. faktörler işletmelerin en önemli ve güçlü sermaye kaynağının bilgi olmasına yol açmıştır. Bilgiyi elinde bulunduran ve yerinde kullanan işletmeler hiper rekabet ortamlarında amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilir.

Ünlü yönetim düşünürü Peter Drucker (1992) 'Değişen Toplum için Önergeler: Süreksizlik Çağı' adlı eserinde örgüt ve toplumlar için bilginin önemini vurgulamıştır. Küreselleşme ile teknolojinin yarattığı ekonomiyi 'bilgi ekonomisi', bilgiyi değer zincirine katarak kullanan ve rekabet ortamında başarıya ulaşan örgütleri ise 'Bilgi

³⁰ Filiz Yıldırım ve Bilge Abukan, "Yaşlılıkta Bilgelik Konusunda Bir Derleme", *Türk Psikoloji Yazıları*, 2015, 18(35), 2.

Değerli Şirketler’ (Know Value - KnoVA)olarak tanımlamıştır. Bu örgütlerin başlıca yeterlilikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır: ³¹

1. Üretim Yeterliliği: Örgütler bilgiyi işletme süreçlerinde, bilgi ağlarında etkili şekilde kullanarak düşük maliyetle ürünler üretmektedir. Böylelikle son müşteriye kadar bütün müşterilerin ürün ihtiyaçları karşılanmaktadır.
2. Hızlı Yanıt Verme Yeterliliği: Örgütler müşterilerin ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için merkeziyetçilikten uzak iş birimleri oluşturmaktadır. Her birimin pazarın belirli bir bölümü ile ilgilenmesi ve değişikliklere nasıl tepki verebilecekleri konusunda hızlı kararlar alabilmesi sonucunda müşteri ihtiyaçları karşılanmış olmaktadır.
3. Öngörü Yeterliliği: Örgüt bilgiyi kullanma becerisine bağlı olarak hem güncel ihtiyaçları karşılamakta hem de iş ortamını bütün bir resim olarak algılayarak bu ortama yönelik öngörüler geliştirmektedir.
4. Yaratıcı Yeterlilik: Örgütler mevcut bilgileri kullanarak yeni ürünler ve teknolojiler üretmek ya da yeni yöntemlerle müşteriler hakkında yeni bilgiler edinmek suretiyle bilgiyi yaratma ve kullanma deneyimleri yaşamaktadır.
5. Öğrenme Yeterliliği: Peter Senge (2003)³² “Öğrenmenin 5 İlkesi” adlı eserinde örgütsel öğrenme yeterliliğine dikkat çekmiştir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği bir organizasyonda çalışanlar bilgiyi sürekli bir şekilde benimseyerek bilgi paylaşımı ile yönetilmektedirler. İş yapma ve karar verme esnasında çalışanlar bilgilerini uygulamaya hazır olmaktadır.
6. Süreklilik Yeterliliği: Bilgi çalışanları bilgi çağında örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir. Örgütlerin çalışanların isteklerine uyum gösterebilmesi ve kendilerini geliştirmek için yeni yöntemler bulması gerekmektedir. Örgütlerin başarısı yaşanan gelişmelere paralel olarak sürekli kendini güncellemesi ve çalışanları yeni bilgilere ulaşmaya teşvik etmesi ile mümkündür.

³¹Marija Dzunic et al. “The Importance of Concepts of Knowledge Management and Learning Organization in Managing the Knowledge-Flow in Organizations, “*Management, Learning and Knowledge International Conference*, 2012, 302-303.

³² Peter Senge, *Beşinci Disiplin*, (Çev.: Ayşegül İlçeniz, Ahmet Doğukan), İstanbul Yapı Kredi Yayınları, 2003.

Tüm bu gelişmeler işletmelerde kıyaslama (benchmarking) ve dış kaynak kullanımı (outsourcing) kavramlarına da yeni bir bakış açısı getirmektedir. İşletmeler başarılı işletmelerin sadece ürün üretme ya da hizmet sağlama yönünü değil, bilgiye ulaşma ve kullanma yollarını da takip ederek, bunları kendi stratejileri ve eksiklikleri ile kıyaslayarak ve benzeşim sağlayarak çevreye uyum sağlamakta, ayakta kalmakta ve dinozorlaşmamaktadır. Yeterliliklerinin zayıf olduğu kaynaklarda ise belirli bir bedel ödeyerek bilgiye ulaşmakta ve bu bilgiyi kullanmaktadırlar.

1.1.3.2. Örgütlerde Bilgi Türleri

Literatür incelendiğinde örgütlerde bilgi doğasına göre açık ve örtük (kapalı) bilgi olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.

1.1.3.2.1. Açık Bilgi

Açık bilgi bir biçim verilip kodlanabilen bilgidir. Açık bilgiyi tanımlamak, depolamak ve almak oldukça kolaydır. Sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edilebilecek bilgidir. Bu nedenle insanoğlunun bilgisini paylaşabilmesi için öncelikle onu açık hale getirmesi gerekmektedir.³³ Yönetim bilimi açısından açık bilgi, ihtiyaç duyulan şeye erişebilmeyi sağlaması, saklanabilmesi, güncellenebilmesi, gerektiğinde yok edilebilmesi sayesinde bireye üstünlük kazandıran bilgi olarak tanımlanmaktadır. Bilginin açık hale getirilmesi sahip olduğumuz bilginin karşıdaki kişi ya da kişilerin anlayabileceği ölçüde sözle, yazıyla ya da araçlarla aktarılmasını ifade etmektedir. Bu nedenle biçimsel (formal) yapıdaki örgütlerde bireylerin bilgiyi ifade etme biçimleri organizasyon içindeki belgelere, çizimlere, standart çalışma prosedürlerine, kılavuzlara kodlanmakta, böylelikle diğer çalışanların bu bilgileri anlaması ve kullanması kolaylaşmaktadır. Bilgi sistemleri şirket intraneti vasıtasıyla açık bilgiyi yaymaktadır.³⁴ Açık bilgi ayrıca yüz yüze iletişim teknikleri (görüşme, eğitim, video konferans vb.) yolu ile de kolaylıkla aktarılabilir.

³³ Barutçugil, 62-63.

³⁴ Ron Sanchez, “*Tacit Knowledge*” Versus “*Explicit Knowledge*” *Approaches to Knowledge Management Practice*, Handbook on the Knowledge Economy, 2005, 6.

1.1.3.2.2. Örtük (Kapalı) Bilgi

Örtük bilgi kavramı ilk kez Micheal Polanyi (1974)³⁵ tarafından tanımlanmıştır. İnsanın ifade edebildiğinden çok daha fazlasını bildiği ve düşündüğü gerçeğinden hareketle örtük bilgi, eylemsel süreçlerle ortaya çıkan, kolaylıkla biçimselleştirilemeyen ve paylaşılamayan, ileri derecede kişiye özgü, öznel ve durumsal bir bilgi olarak tanımlanabilir.³⁶ Bu tanımda yer alan eylemsel süreçler Colins ve Kusch (2010)³⁷ tarafından polimorfik ve mimeomorfik eylemler kategorisinde incelenmiştir. Mimeomorfik eylemler ve bilgiler, ihtiyaç duyduğumuzda aradığımız ya da hemen hemen aynı şeyi yapmaya razı olduğumuz farklı fırsat davranışlarıdır. Işığı açma eylemi mimeomorfik eyleme örnektir. Bu eylemi yaparken sağ elin ya da sol elin kullanılmasının ya da eylemin yavaş veya hızlı yapılmasının bir önemi olmamaktadır. Bu örnekte Polanyi'nin de ifade ettiği gibi ihtiyaç duyulan davranışın mimeomorfik bilgiyle ya da eylemle başarıyla gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği önemlidir. Mimeomorfik eylemlerin gerçekleştirilmesinde kişide var olan bilgi düşünülmeden, refleks şekilde ortaya çıkmaktadır. Polimorfik eylemler ve bilgiler ise bir durumla ilgili olarak aynı işlemi yapmak için değişen davranış kalıplarını içeren bilgi ya da eylemlerdir. Polimorfik eylemler ya da bilgiler şeklini toplumdan, yani sosyalleşmekten almaktadır. Polimorfik eyleme şaka yapma eylemi örnek verilmektedir. Bu eylemi gerçekleştirirken eylemin gömülü bulunduğu toplumla etkileşim içinde olunmakta ve sonuçlarına davranışsal açıdan kayıtsız kalınmamaktadır. Colins ve Kusch ise bisiklet sürme eylemini örnek göstermektedir. Bisiklet üzerinde dengede durma eyleminde davranışın herhangi bir sorgulamaya bakılmaksızın hemen yapılması mimeomorfik eyleme işaret ederken, trafik içinde bisiklet sürme eyleminde ise davranışımızdan dolayı kayıtsız kalamayacağımız için bu eylem polimorfik eylem olarak değerlendirilmektedir.³⁸ Bu açıklamalardan hareketle insanın doğası gereği toplum içinde yaşama ve eylemlerini gerçekleştirme ihtiyacı duyacağı ve bu sebeple sahip olduğu gömülü (örtük) bilgiyi toplumun bir bireyi olarak sergilemeye çalışacağı, bu

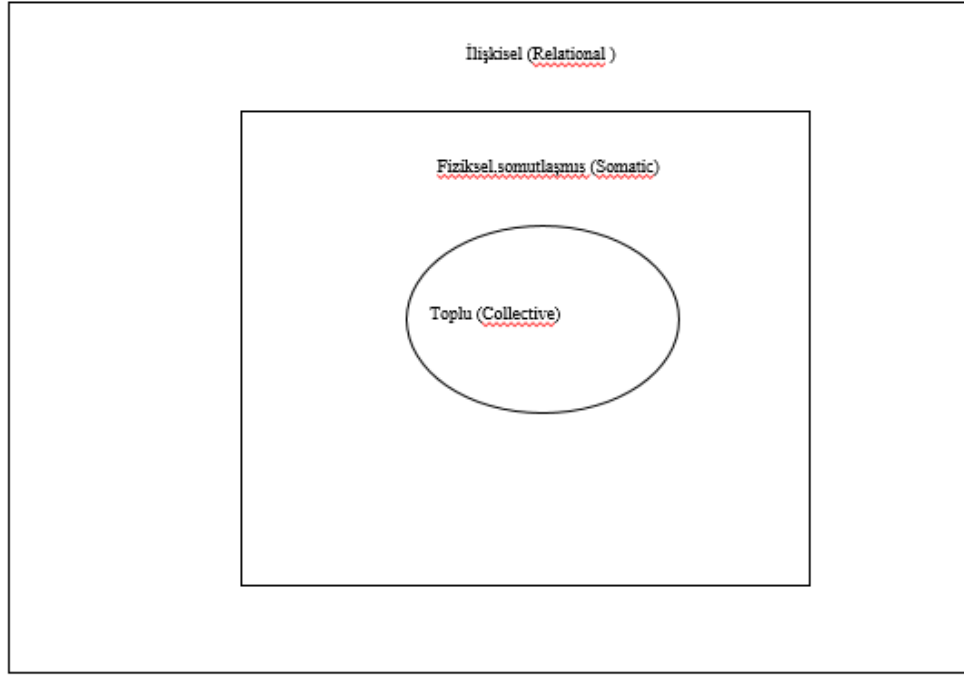
³⁵ Michael Polanyi, *Personal Knowledge: Toward a Post-critical Philosophy*, University of Chicago, Press, Chicago, IL, 1974.

³⁶ Halil Zaim, İrfan Kurt, Gökhan Seçgin, "Örtülü Bilginin Performansa Etkisi: Uluslararası Bir Banka Uygulaması", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:11, Sayı: 21, 2012, 427.

³⁷ H.Collins, *Tacit and Explicit Knowledge*, University of Chicago Press, 2010, 155.

³⁸ Ted Hedesstrom ve Edgar A. Whitley, "What is meant by Tacit Knowledge? Towards a better Understanding of the Shape of Actions", *8th European Conference on Information Systems*, 2000, 3-4.

yönü ile polimorfik davranışlar sergilemeye daha fazla eğilimli olacağı söylenebilir. Collins insan ve diğer canlıların topluluk içinde sosyalleşme davranışları ışığında örtük bilgilerini açığa vurma şeklini Şekil 1.4.’teki gibi 3 aşamalı bir model olarak göstermiştir.³⁹



Şekil 1.4. Örtük Bilginin Alanı

Kaynak: H. Collins, *Tacit and Explicit Knowledge*, University of Chicago Press, 2010, 156.

Şekil 1.4.’te en iç kısımda yer alan toplu örtük bilgi; sistematik rutinler ve teknolojik rollerle çerçevelenmiş grup, organizasyon ya da toplumdaki resmi ya da gayri resmi prosedürler ve ilişkiler bütünüdür. Grubun ya da topluluğun biz anlayışına sahip olduğu bir ortamda ‘biz burada hep böyle yaparız’ şeklinde nitelendirilen ilişkiler ya da eylemlere dönüştürülüp biçimlendirilen bilgi olarak tanımlanmaktadır.⁴⁰ Fiziksel, somutlaşmış örtük bilgi; insan vücudunun fiziksel özellikleri ve sınırları ile ulaştığı bilgidir.⁴¹ İlişkisel örtük bilgi; kişilerarası etkileşimle paylaşılan veya dikkat gerektiren

³⁹ H. Collins, 156.

⁴⁰ Hazel Taylor, “Tacit Knowledge Conceptualization and Operationalization”, *International Journal of Knowledge Management*, 3(3), 2007,68.

⁴¹ Stephen Henry, “A Clinical Perspective on Tacit Knowledge and Its Varieties”, *Tradition&Discovery: The Polanyi Society Periodical*, 38(1), 2011, 14.

nitelikteki konuları içeren bilgi olarak ifade edilmektedir. Ticari sırlar buna örnek verilebilir.⁴²

Collins araştırmasında insan ve diğer canlı türlerinin ilişki kurma ve bilgiyi paylaşma eylemlerinin nasıl ve ne yönde gerçekleştiğini incelemek için onları topluluk düzlemi içerisinde incelemiştir. En içteki toplu örtük bilgi bölgesinde farklı iki tür (insan ve diğer canlılar) ele alınmış olup, bu türler arasında örtük bilgilerin açık fikre dönüştürülmesi ve bunların birbirleri ile uyum sağlama becerileri incelenmiştir. Ancak sadece benzer türler arasında uyumun olması ve biz duygusu ile hareket etme yetisinin olması açısından örtük bilgileri açık fikirlere dönüştürmenin zor olacağı söylenebilir. Fiziksel ve toplu olarak gösterilen bölgelerde ise insanların topluluk içinde yaşamlarını nasıl devam ettirebildikleri, şempanzeler, yunuslar ve diğer türlerden ne gibi üstünlüklerinin olduğu ve diğer türler içerisinde sosyal yaşamlarındaki ortak yaşam alanlarını ve diğer türlerden farklı doğal yaşamın gerisinde daha fazla insancıl hareketleri nasıl sergiledikleri gösterilmiştir.

En dışta yer alan ilişki örtük bilgi bölgesinde insanların farklı türler arasında yerleşme ve ilişki kurma eylemlerinin aksine, insandan insana iletişim sürecinin nasıl gerçekleştiği görülmektedir. İletişim sayesinde örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi daha kolaydır. İlişkisel, fiziksel ve toplu örtük bilgi sistemleri ya da alanları toplumda yaşayarak öğrenilebilmektedir. Sosyal ilişkiler vasıtasıyla bireyler arası iletişim ve etkileşim sayesinde bilgi bedensel davranışlarla özümşenerek fizikselleştirilmektedir.⁴³

Alavi ve Leidner (2001)⁴⁴ tarafından yapılan bir başka ayrıma göre örtük bilgi bilişsel ve teknik olmak üzere iki grupta ele alınabilir. Örtük bilginin zihinsel modelleri içeren kısmı bilişsel örtük bilgi, özel uygulama alanı olan ustalıkları içeren biçimi ise teknik örtük bilgidir. Hekimlikteki cerrahi yetenekler üzerinden açıklamak gerekirse bireyin hekimlik eğitiminden edindiği ve depoladığı teorik bilgi bilişsel örtük bilgi iken,

⁴² Now Shade Kabir, "Tacit Knowledge, Its Codification and Tecnological Advancement", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(3), 2013, 237.

⁴³ Collins, 158-159.

⁴⁴ M. Alaviand, D. E. Leidner, "Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, 2001, 25(1), 107-136.

uzmanlaştığı alanda açık ya da kapalı cerrahi operasyonlarda attığı dikiş, yaptığı kesi kendine özgü olacağından teknik örtük bilgidir.⁴⁵

1.1.4. Örgütlerde Bilginin Önemi

Bireysel açıdan bilgi, bireyin büyük ölçüde bilme ve kavrama sürecini ifade ederken, örgütsel açıdan bireyin içinde yer aldığı örgütteki ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren süreçleri ve yönetimi ifade ettiğinden, bireyin bilgisini hangi amaç doğrultusunda kullanacağını zorlaştırmaktadır. İşletmelere üstünlük sağlayan çok değerli bir örgütsel kaynak olarak kabul görmesi nedeni ile bilginin yönetilmesi örgütler için şansa bırakılamayacak kadar önemli bir konu haline gelmektedir.⁴⁶

İşletmenin kabuğu olarak bilinen varlık yapısından çekirdeği olarak adlandırılan çalışan yapısına kadar en dıştan en içe her alanda bilginin önemini görmemiz mümkündür. İşletmelerin sahip olduğu varlıklar maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak sınıflandırıldığında, bilginin maddi olmayan varlıklar arasında yer aldığı görülür. Maddi olmayan varlıkları ise; işletmenin fark edilebilen, ancak kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle fiziki olmayan marka, patent, teknolojik sırlar ve bilgiler, işletmenin piyasadaki olumlu şöhreti ve imajı, firma ve ürün saygınlığı, müşteri, tedarikçi ve rakipler açısından güvenilirliği gibi unsurlar oluşturur.⁴⁷

Çalışan açısından bilginin önemine bakıldığında yöneticilerin yerine getirdiği üç rolden birinin bilgi rolü olduğu ve bu rolü çalışma alanı ile ilgili bilgi toplama, yeni dergileri ve yazıları okuma, diğer şirketlerin yaptıklarını öğrenme gibi görevlerin oluşturduğu görülmektedir. Mintzberg yöneticilerin bu rolüne ‘ izleme rolü’ adını vermiştir.⁴⁸

Endüstriyel çağın aksine bilgi teknolojileri çağının gereği olarak maddi olmayan fiziksel kaynakların kullanımı artmakta ve bu kaynaklar rekabet avantajının temeli haline gelmektedir. Şirket liderleri işletme performansının artırılmasını maddi olmayan

⁴⁵ Aykut Göksel, Belgin Aydınlan ve Dursun Bingöl, “Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutunda Bir Bakış”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2010, 89-90.

⁴⁶ Ahmet Çetinkaya, “Örgütsel Bilgi Yönetim Sürecinde Bilgi Yönetim Performansları Boyutları: Ölçek Geliştirme ve Geçerliliği Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2012, 158.

⁴⁷ Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, 2014, 118.

⁴⁸ Özkalp ve Kirel, 13.

(entelektüel) kaynakların maddi kaynaklar içerisindeki payının artırılması ile ilişkilendirmektedir.⁴⁹Bilgi çağı ile birlikte ihtiyaç duyulan bilginin hacimsel olarak artması, bilgiyi elinde bulunduran örgütlerin bilgi casusluğu tehdidi ile karşı karşıya gelmesi, ekonomik, politik ve sosyal yapılarının giderek karmaşıklaşması vb. gelişmelerden dolayı örgütlerin önlem olarak elde edilen bilgiyi anlama, yorumlama ve kullanma noktasında bilgi yönetimi konusuna odaklandıkları gözlenmektedir.

1.1.5. Örgütlerde Bilginin Yönetilmesi

Bilgi yönetimi; eğitim, öğrenim ve deneyimlerin kurumsal faaliyetlere yansımaları sonrasında oluşan bireysel ve kurumsal, kayıtlı ya da kayıtlı olmayan her türlü bilgi kaynağının belirlenmesi, tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşılması işlemlerini kapsar. Bilgi yönetimi, bir işletmenin amaçları doğrultusunda değerini artırmak, rakipleri ile gelişim farkını kapatmak veya rekabete uyum sağlamak için dışarıdan ya da içeriden her türlü bilgi kaynağını faaliyetleri ile bütünleştirerek toplamak, düzenlemek, çalışanların her birine ulaştırmak yoluyla kişisel ve kurumsal verimliliğe katkı sağlama sürecidir.⁵⁰

Bilgi yönetimi, benzersiz bir değer yaratılabilmesi ve örgütün pazarda güçlü bir rekabet avantajına ulaşabilmesi amacıyla bilginin kullanıma hazır hale getirilerek düzenlenmesi ve sistematik hale getirilmiş bilginin yayımlanması, üretimi, seçimi ve dağıtılmasıdır. Başka bir tanıma göre ise bilgi yönetimi, örgütlerde öğrenme süreçlerini ve yönetim enformasyon sistemlerini içeren bilginin sağlanması, paylaşılması ve kullanım işlemleridir. Chen ve Chen'e (2006) göre bilgi yönetimi örgütün sonra bile kazandığı bilgiyi muhafaza etmesinden dolayı içsel bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştürebilen insanları geliştirmeye yönelik bir süreci ifade eder. Bu da çalışanların örgütsel performans değerlendirme ve onları etkin yönlendirme ile organizasyonel çalışmayı desteklemektedir. ⁵¹Bu bağlamda bilgi yönetiminin, yöneticinin bir nevi mentorluk yaparak bireye destek verip ona bilgiyi elde etme ve uygun ortamlarda kullanma yollarını gösterme stratejisi olduğu söylenebilir. Chou ve Lin (2002) ise bilgi

⁴⁹ Danijela Jelenic, "The Importance of Knowledge Management in Organizations –with Emphasis on the Balanced Scorecard Learning and Growth Perspective", *International Conference*, 2011, 34-35.

⁵⁰ Odabaş, 108.

⁵¹ M. Y. Chen ve A.P Chen, Knowledge Management Performance Evaluation: a Decade Review from 1995 to 2004, *Journal of Information Science*, 32(1), 2006, 27.

yönetimini; işletmenin operasyonları ve yönetimi için gereken bilgileri toplayan, depolayan ve dağıtan karmaşık bir süreç olarak görmüştür.⁵²

Yukarıda verilen tanımlardan hareketle bilgi yönetimi; küresel rekabet ortamında rakipleri karşısında işletmelere avantaj sağlayacak ve temel yeteneklerini öne çıkaracak, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracak doğru bilginin elde edilmesi, değerlendirilmesi, saklanması ve paylaşılması süreci olarak tanımlanabilir. Bilgi yönetimi, değer yaratma amacıyla bilginin üretilmesi ve paylaşımını sağlayan bir strateji ve süreç olarak değerlendirilebilir. Bu süreç bilginin yaratılması, iç ve dış kaynaklardan gelen bilginin değerlendirilmesi, elde edilen bilgiler ile yaratılan bilgilerin biçimlendirilmesi, saklanması ve paylaşımı gibi faaliyetleri kapsayan karmaşık ve mücadele gerektiren bir iştir. Bilginin dinamik olması, yani sürekli gelişmesi neticesinde bugün geçerli olan bilginin yarın geçersiz olabilmesi bilgi yönetiminin zorlayıcı bir iş olmasının temel sebebidir.⁵³

1.1.6. Bilgi Yönetim Sürecinin Aşamaları

Bilgi yönetimi ile ilgili çalışmalarda bilgi yönetiminin içerdiği süreçler birbirinden farklı şekilde tanımlanmaktadır. Örneğin Teece (1998)⁵⁴ bu süreçleri; bilgiyi yaratmak, aktarmak, birleştirmek, kullanmak şeklinde; Skyrmeve Amidon (1998)⁵⁵ ve Spender (1996)⁵⁶ ise bilgiyi yaratmak, aktarmak ve kullanmak şeklinde tanımlamaktadır. Soliman ve Spooner'a (2000)⁵⁷ göre ise bilgi yönetim süreçleri 5 aşamadan oluşur: bilginin yaratılması, elde edilmesi, organizasyonu, erişimi ve

⁵² David C. Chou ve Binshan Lin, "Development of Web Based Knowledge Management Systems", *Human Systems Management*, 21(3), 2002, 153-158.

⁵³ Ömer Faruk İşcan ve Atılhan Naktiyok, *Dijital Çağ Örgütleri*, Beta Yayınları, İstanbul 2005, 89.

⁵⁴ D. Teece, "Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know How and Intangible Assets", *California Management Review*, 40(3),1998, 55-79.

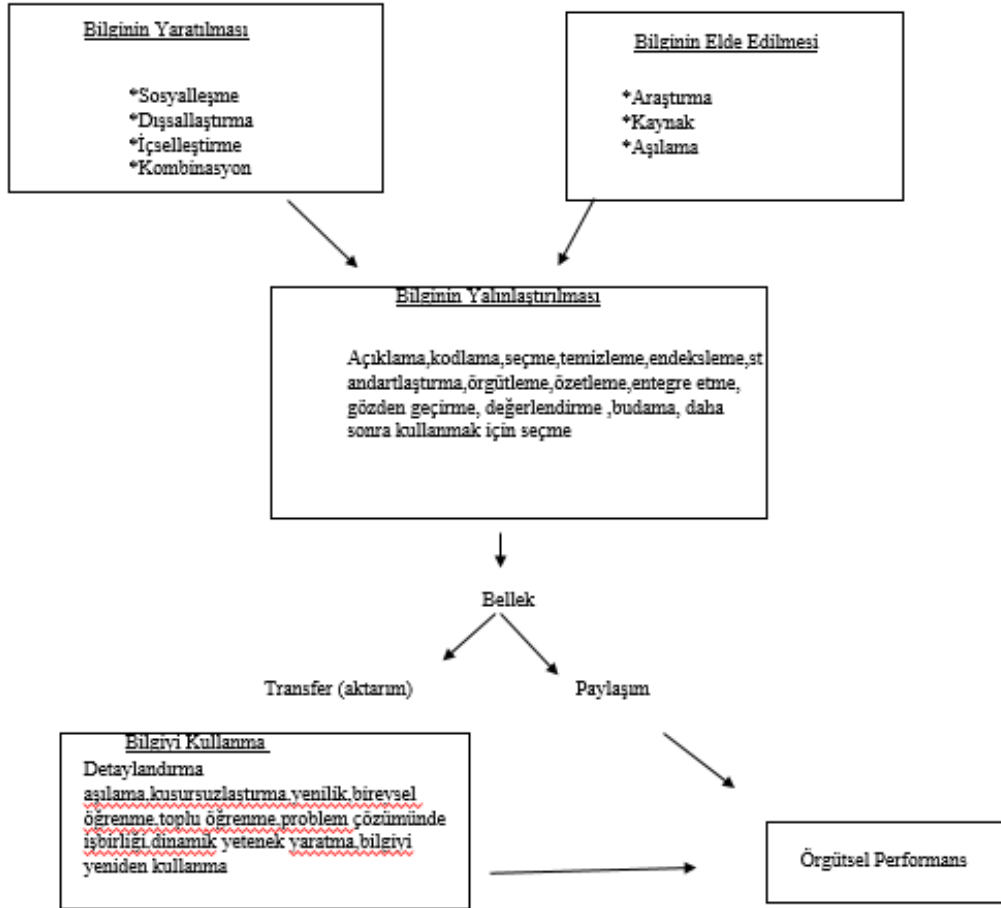
⁵⁵D. Skyrme and D. Amidon, "New Measures of Success", *Journal of Business Strategy*, January/February, 1998, 20-24.

⁵⁶ J.C. Spender, "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 7, 1996,45-62.

⁵⁷ F. Soliman and K. Spooner, "Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resource Management", *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 2000, 337-345.

kullanımı. Bharadwaj ve diğerleri (2005)⁵⁸ bilgi yönetiminin elde etme, paylaşma, uygulama ve değerlendirme süreçlerinden oluştuğunu öne sürmüştür.⁵⁹

Çeşitli düşünürlerin belirttiği aşamalar birlikte ele alındığında, bilgi yönetim sürecinin aşamaları Şekil 1.5.'teki gibi gösterilebilir:



Şekil 1.5. Bilgi Yönetiminin Basamakları

Kaynak: King, W. R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. In: King, W. (eds.) Knowledge Management and Organizational Learning. Annals of Information Systems, Vol 4. Springer, Boston, MA, 7.

Şekil 1.5'te araştırma, kaynak bulma ve aşılama yolu ile bilginin örtük bilgiden açık bilgiye dönüşmesi aşamaları gösterilmektedir. Çevrede yer alan her bilgiye ulaşmak ve kullanmak bilgi kirliliğine, zaman / emek kaybına yol açacağından elde edilen bilgi ayıklanarak, yorumlanarak, gözden geçirilerek yalınlaştırılmakta ve daha

⁵⁸ S. Bharadwaj et al. "Knowledge Management in Global Software Teams", *Vikalpa*, 2005, 30(4), 65-75.

⁵⁹ Nigar Demircan Çakar, Sibel Yıldız ve Serkan Duru, "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(1), 2010: 71-93.

sonra tekrar kullanılması için bellek (depo) alanına gönderilmektedir. Bellekte yer alan bilgi bireyin tercihinine bağlı olarak şekillenmektedir. Birey bilgisini kendine saklamakta ya da aktarmaktadır. Birey başka bireylere sahip olduğu bilgiyi aktardığı ölçüde bilgi anlam kazanmakta ve örgütün performansını desteklemektedir.

Hollsaple ve Joshi (2004)⁶⁰ çalışmalarında bilgi yönetimi kavramını; bilgi yönetim sürecini etkileyen faktörler, bilgi yönetim sürecinin aşamaları ve bilgi kaynakları olmak üzere üç başlık halinde incelemiştir. Örgütün ekonomik yapısı, bireyin bilgiye ihtiyacı, bilgi paylaşma kültürü, bilgi kaynaklarının biçimlendirilmesi bilgi yönetim sürecini etkileyen faktörleri oluştururken; iletişim süreçleri, bilgi alt yapısı, dış bilgi kaynakları, işbirliği ve ağ sistemleri, entelektüel sermaye, kültür faktörleri ise bilgi kaynaklarını oluşturmaktadır. Bilgi yönetim sürecinin aşamalarını; bilginin seçilmesi, kazanılması, kullanılması, aktarımı ve içselleştirilmesi oluşturmaktadır. Bilgiyi yaratmak için ihtiyaç duyulan bilgi kaynaklarının ise entelektüel sermaye, kültür ve yönetim alt yapısı faktörlerinden meydana geldiği ve bilginin örgüt içinde yaratılması ve kullanımının ancak örgütsel öğrenme yolu ile gerçekleşeceği öne sürülmüştür.⁶¹

Literatürde yer alan görüşler ışığında bilgi yönetimi sürecinin genel olarak bilginin yaratılması ya da elde edilmesi, paylaşılması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarından oluştuğu söylenebilir. Bu aşamalar aşağıda açıklanmaktadır:

1.1.6.1. Bilginin Yaratılması (Elde Edilmesi) Aşaması

Bilginin yaratılması bilginin elde edilmesi kavramı ile de ifade edilmektedir. Genel olarak bilgi elde etme süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar : ⁶²

- SECI Modeli ile açık ve kapalı bilgi arasındaki dönüşüm ile bilgi yaratma
- Bilgi paylaşımı için oluşturulan ortam
- Bilgi Varlıkları

⁶⁰ C. W. Holsapple & Joshi, K.D. Joshi, "A Formal Knowledge Management Ontology: Conduct, Activities, Resources and Influences", *Journal of the American Society for Information Sciences and Technology*, 55(7), 2004, 593- 612.

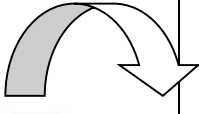
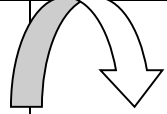
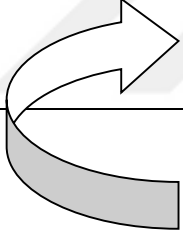
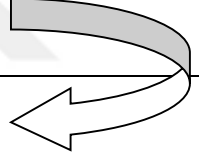
⁶¹ J. Gretchen Smith and Patricia Mweene Lumba, "Knowledge Management Practices and Challenge International Networked NGOs: The Case of One World International", *Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), 2008, 168.

⁶² Atak, 164.

şeklinde sıralanmaktadır.

Organizasyonda örtük ve açık bilgi arasındaki etkili iletişim ‘bilgi dönüşümü’ olarak tanımlanmaktadır. Bu karşılıklı etkileşim Nonako Bilgi Dönüşüm Modeli olarak dört şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; sosyalleşme, dışsallaşma, içselleşme ve birleşme olarak ifade edilmektedir. Tablo 1.1.’de örtük bilgiden açık bilgiye dönüşüm modeli şeklinde bu model ayrıntılı olarak gösterilmektedir⁶³ :

Tablo 1.1. Nonako Bilgi Dönüşüm Modeli

	Örtük Bilgi	Örtük Bilgi	
Örtük Bilgi	Sosyalleşme	Dışsallaşma	Açık Bilgi
Örtük Bilgi	İçselleştirme	Birleşme(Kombi nasyon)	Açık Bilgi
	Açık Bilgi	Açık Bilgi	

Kaynak: Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press.

Tablo 1.1. aynı zamanda birçok kaynakta “Bilginin Yaratılması” başlığı altında “SECI Modeli (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) olarak da ifade edilmektedir. Tabloya göre sosyalleşme alanına ilişkin olarak şunlar söylenebilir: Bireyde mevcut olan deneyimler, tecrübeler ve bilgi dağarcıkları diğer bireylerle bir araya gelindiğinde farkında olarak ya da olmayarak aktarıldığında sosyalleşme olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle bireyin sahip olduğu bilginin bir başka kişiye aktarımı/öğrenimi sosyalleşme olarak belirtilmektedir. Örtük bilginin açık bilgiye dönüşüm safhası ise dışsallaşma alanı olarak adlandırılmaktadır. Sosyalleşen bireylerin

⁶³ I. Nonaka, & H. Takeuchi, *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1995.

yüz yüze iletişimleri sayesinde inançları, düşüncelerini aktarma yolları, anlık geri bildirimleri ve fikir değişimleri gelişmekte ve bu durum bilginin paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Dışsallaşma alanı bireyin topluluk içindeki değil grup içindeki alanını kapsamaktadır. Birleşme alanı; açık bilginin yine başka bir açık bilgiye dönüşmesi sürecidir. Bu açıdan belge, e-posta, veri tabanı ve bunların yanı sıra toplantılar ve brifingler vasıtasıyla bilgi teknolojilerinin açık bilgilerin aktarımını kolaylaştırdığını söylemek mümkündür. Bu nedenle birleşme alanı gruplar ve kurumlar arası bilgi aktarımına olanak sağlamaktadır. İçselleştirme alanı ise bireyler tarafından benimsenen örtük bilginin içindeki açık bilginin anlaşılması ve kullanılması, yani grup ve bireylerdeki açık bilginin tekrar bireysel örtük bilgiye dönüştürülmesi süreci olarak açıklanmaktadır.

Örgütlerde bilginin elde edilmesine ilişkin bir başka açıklama Tablo 1.2.'de gösterilmektedir:

Tablo 1.2. Örgütsel Bilgisizlik Tablosu

	Bireysel Bilgi	
Örgütsel Bilgi	Bilinen	Bilinmeyen
Bilinen	1. Farkında ya da farkında değil	2. Bilmediğinin farkında olmak
Bilinmeyen	3. Bilgisizlik	4. Bilmediğini bilmemek
Hata	5. Hatalar	6. Doğru- Yanlışlar
Yasaklanan Bilgi	7. İnkârlar	8. Tabular

Kaynak: Johnson, D.J. 1996. Information Seeking: An organizational dilemma Westport, CT: Quorum Books, 70.

Tablo 1.2'de yer alan hücreler ve anlamları şu şekilde açıklanabilir⁶⁴ :

Hücre 1'de örgüt ve çalışan farkında olsun ya da olmasın örtük ya da açık bilgiye sahiptir. Örgüt/çalışan ya da her iki taraf sahip oldukları bilginin farkına vardıkları zaman elverişli bir biçimde etkileşimde bulunarak durumlara tepki verebilmektedir. Örneğin çalışan, örgüt içinde kendine verilen bir hafta süreli bir projeyi verilen tarihte teslim edeceğini bilmekte ise örgütle etkileşim içinde olmasından dolayı örgüt de bu

⁶⁴ Kiki Jones and Lori N. K. Leonard, "From Tacit Knowledge to Organizational Knowledge for Successful" KM; King, W.R. (2009). *Knowledge Management and Organizational Learning*, In: King, W. (eds) "Knowledge Management and Organizational Learning", *Annals of Information Systems*, Vol 4. Springer, Boston, MA, 29-30.

durumu bilecek ve verilen sürenin gecikmesi durumunda örgüt çalışanından endişe duymayacaktır. Hatta herhangi bir projenin bitirilme süresi belirtilmediği halde her iki taraf da bu görevi tamamlamak için bilgilere dâhil olup katkı sağlayacaktır.

Hücre 2; örgütün kendi bünyesinde var olan bilgiyi bildiği hâlde çalışanın bu bilgiyi bilmemesi durumunu göstermektedir. Çalışan, örgüte yeni katıldıysa bu durum elbette normal karşılanır. Bu durum daha önce bahsedilen SECI Modelindeki Dışsallaşma alanı olarak örgütteki örtük bilginin açık bilgiye dönüşümü aşaması olarak da açıklanabilir. Örgütteki örtük bilgi bazı şekillerde örgüt tarafından kodlanarak çalışanlara aktarılmakta ve çalışanların bilgi sahibi olması sağlanmaktadır. Genellikle çalışanın el kitabı formatında bu bilgi sunulmaktadır.

Hücre 3'te çalışan mevcut bir bilgiye sahip olduğu halde örgütün çalışanın bu bilgisinden bihaber olma durumunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile, birey bir bilgiye sahiptir ve bunun adı örtük bilgidir. Örgüt çalışandan en üst düzeyde yararlanmasının ve toplam bilgisini artırmanın yolunun buradan geçtiğinin ve bu bilgiye ihtiyacı olduğunun farkındadır. Bu durum çalışanların örtük bilgisinin açık bilgiye dönüştürülmesi hareketi olarak da yorumlanabilir.

Hücre 4'te örgüt ve çalışan kendileri için bilinmeyen bir bilginin var olduğunu ve bunu bilmediklerini fark etmemektedir. Bu durum çalışan ve örgüt açısından bilgi kaynakları kullanılmaya başladığında daha net ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyacın fark edilmesi için örgütler dış çevrelerinde yer alan müşteriler, tedarikçiler ve rakipler gibi paydaşlarından bilgiyi almakta, çalışanlar ise yeni teknoloji ve kavramları öğrenmek için konferanslara katılmaktadırlar.

Hücre 5'te örgütler genellikle çalışanın örgüt ile ilgili yeterli bilgi sahibi olduğunu düşünmekte ve onun bu bilgiyi kullanabileceğini varsaymaktadır. Oysa bu varsayım düştükleri yanlışlığı ifade etmekte ve bu duruma “ hata” adı verilmektedir. Hata alanından kurtulmak için örgütün çalışanı ile harekete geçmesi ve birlikte örgüt bilgilerini gözden geçirmesi gerekmektedir.

Hücre 6'da Hücre 5'teki durumdan hareketle örgütün hatasının farkına varıp varsayıma bağlı hareket etmeden çalışanların bilmediklerini anlamaya ve açıklamaya çalıştığı söylenebilir.

Hücre 7’de örgüt ve çalışanın sahip olduğu bilgiyi duruma göre inkâr ettikleri söylenebilir. Etik olmayan durumlarda örgüt ve çalışanlar bun sıklıkla başvurmaktadır. Örneğin çalışan ve örgütün, rakip firmanın tescil kodunu inceleyerek bu firmanın ürün ya da sistemlerine benzer bir ürün kopyalaması durumunda her iki taraf da kendini kurtarma yoluna gitmek için bildiklerini inkâr etme yolunu seçmektedir.

Hücre 8’de örgüt, çalışanlarını başka işletmelerin kaynaklarından bilgi arattırmaya yönlendirdiğinde ve bundan dolayı bir ceza ile karşılaştığında çalışanlarını elde tutmak ve onları kaybetmemek için örgütün etik kurallarının olduğunu, böyle bir davranışta bulunmalarının tabularını yıkmak olduğunu, bundan dolayı böyle bir davranışa kalkışmayacaklarını ileri sürerek örgütü ve çalışanlarını tehdit faktörü sayılan işletmeden korumakta ve çalışanını kaybetme riskini göze almamaktadır.

Literatürde bilgi yaratma çerçevesinde bilgi paylaşımı için kullanılan ortam sadece fiziksel bir yer anlamında değil, zaman-alan bağlantı noktası olarak da tanımlanmaktadır. Bilgi paylaşımı ortamını çalışma alanı ve ofis gibi fiziksel alanlar, telekonferans, e-posta gibi sanal alanlar ve tecrübe, düşünce, idealler gibi zihinsel alanlar ve bunların birleşiminin meydana getirdiğini söylemek mümkündür. Bilgi varlıklarını ise kişisel beceri, önemsenme, know-how (teknik bilgi), sevgi, güven, enerji, hırs, gerilim vb. ortak deneyimler ticari marka, somutlaştırılmış açık kavramsal bilgiler, belgeler, el kitapları, veri tabanı, patent vb. sistemleştirilmiş kaynaklar ve alışkanlığa dönüşmüş kapalı bilgiler oluşturmaktadır.

İnsanlarda, eserlerde ve örgütlerde yer alan örtük ya da açık bilgilerin elde edilmesinde kullanılan bir diğer yöntem ‘içselleştirilmeye ve dışsallaştırılmaya bağlı mekanizmalardır’. İçselleştirmeyi sağlayan mekanizmaları; iş eğitimi, gözlemleyerek öğrenme, yüz yüze görüşmeler, bilgisayar tabanlı iletişim, eğitim simülasyonları oluştururken; dışsallaştırmayı sağlayan mekanizmaları ise uzman sistemler, mesajlaşma gruplar, veri tabanları oluşturmaktadır.⁶⁵

1.1.6.2. Bilginin Uygulanması Aşaması

Bilgi yönetiminin uygulama aşaması bilginin gerçek kullanımını ifade etmektedir. Bilginin depolanması, erişilmesi, kullanılması ve paylaşımı bu kapsamda yer almaktadır

⁶⁵ Sevinç Gülseçen, *Bilgi ve Bilgi Yönetimine Giriş*, Papatya Yayınları, 1. Baskı, Ekim 2013, 31.

Bilginin uygulanmasında önemli bir nokta, bilgi yönetimi ile örgütün amaçlarını birbiri ile ilişkilendirmektir. Bunun için örgüt içinde bilgi yönünden ortak bir vizyonun ve paylaşılan değerlerin oluşturulması ve çalışanlara yeni rol ve sorumlulukların tanımlanması gerekmektedir.⁶⁶ Uygulama aşamasına geçirilememiş bilginin ne örgüte ne de çalışana faydası olabilir. Bu bilgiler bir süre sonra bellekten de silinip gider.

1.1.6.3. Bilginin Değerlendirilmesi Aşaması

Elde edilen veri, enformasyon ve bilginin sosyal ve teknolojik iletişim vasıtalarıyla bireye ve örgüte aktarılması için değerlendirme aşamasından geçmesi gerekmektedir. Bu aşama bilginin ayıklanması, sıralanması, düzenlenmesi, kodlanması, analiz edilmesi ve raporlanması süreçlerini içermektedir. Bu süreçleri kapsayan aşama bilginin yapılandırılması ya da değerlendirilmesi aşaması olarak tanımlanabilmekte ve örgütün uzun dönemde ihtiyaç duyabileceği bilgilere yeniden erişim imkânı sağlamaktadır. ‘Bilginin Organizasyonu’ olarak da ifade edilen bu aşama üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar; bilginin haritalanması, depolanması ve bilgiye erişimdir. Örgütün bilgi kaynaklarının ve bu kaynaklara sahip kişilerin belirlenmesi ‘bilgi haritası’ , haritalanmış bilgilerin sınıflandırılarak bir araya getirilmesi ‘bilginin depolanması’ çalışanın elektronik ortamda depolanan bilgiye istediği zaman ve yerde ulaşabilmesi ise ‘bilgiye erişim süreci’ olarak tanımlanmaktadır.⁶⁷ Örgüt ve çalışan açısından doğru bilgi kaynaklarına ulaşmak ve kullanmak son derece önemlidir; çünkü sağlıklı veri ve bilgilerle örgütler yol alamazlar.

Bilginin değerlendirilmesi süreci bilginin ve yasal hakların korunması konularını da gündeme getirmektedir. Örgütler sahip oldukları yazılım ve donanım sistemlerini, stratejik avantaj sağlayabilecek kendilerine özgü yeterliliklerini ve bilgilerini korumak ve saklamak için hem çalışanları ile hem de dış kaynaklardan yararlandıkları veya stratejik işbirliklerine katıldıkları zaman paydaşları ile çeşitli sözleşmeler

⁶⁶ Hasan Bülbül, “Bilgi Yönetim Modellerinin Üretim ve Firma Performansına Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, 163.

⁶⁷ Mustafa Sağsan, “Uygulamadan Disipline Bilgi Yönetimi ve Bir Alan Araştırması”, *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4), 2007, 112-113.

yapmaktadır.⁶⁸ Zira bilgi casusluğu günümüzde işletmelerin fonksiyonlarını ve pazardaki yerini aniden değiştirebilecek önemli bir tehdit unsuru olabilir.

1.1.6.4. Bilgi Paylaşımı Aşaması

Paylaşmak kavramı soyut bir kavram olarak algılsa da bireye yaşamının her döneminde, önce çocukluk döneminde aile ortamında, daha sonra okul döneminde diğer bireylerle olan ilişkilerinde ve toplum içinde kazandırılmaya çalışılan bir değer olarak tanımlanabilir; çünkü bireyler kendilerinde var olan değerleri toplum içindeki diğer bireylerle paylaşabildiği ölçüde saygın ve kıymetli olabilmektedir. Yeni bilgi üretmek için çalışanların karşılıklı olarak örtük ve açık bilgilerini diğer çalışanlarla ve kurumla paylaşması ‘bilgi paylaşma’ olarak tanımlanmaktadır. Bilgi paylaşma faaliyeti yeni bilgi yaratma ve işbirliği çerçevesinde bilgi akışı, öğrenme, aktarma gibi diğer bilgi süreçleri ile iç içe geçmiştir. Bilgi paylaşımı kazanılan bilginin değişimine yardımcı olan bir dizi davranışı içermektedir. Bilgi paylaşımı örgüt yapısı içinde sosyal etkileşimin bir gereği olarak görülmekte ve birey, grup ve örgüt seviyesinde gerçekleşmektedir. Birey ve grup seviyesinde bilgi paylaşımı ‘bilgi verme’ ve ‘bilgi toplama’ şeklinde olmaktadır. Bilgi verme süreci çalışanların meslektaşları ile aktif olarak iletişim kurma motivasyonunun yanı sıra onlardan bir şeyler öğrenme süreçlerini kapsarken, örgütsel seviyede bilgi paylaşımı tecrübeleri anlama, organize etme, yeniden kullanma ve aktarma olarak değerlendirilmektedir. Burada amaç örgüt ve çalışan için bilgiyi kullanılabilir hale getirmektir.⁶⁹

Bilgi; örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan yollarla da paylaşılabilir. Buradaki ayrım da bilgi paylaşımı üzerinde herhangi bir kontrol sürecinin etkili olup olmadığı dikkate alınmaktadır. Bütün bilgi çeşitleri biçimsel veya biçimsel olmayan şekillerde paylaşılabilir. Biçimsel olmayan bilgi paylaşımı, herhangi iki birey arasında tesadüfen ya da belirli şartlara bağlı olmadan herhangi bir karşılaşma sırasında kendiliğinden gerçekleşir. Bu paylaşım iki birey arasında yüz yüze etkileşim sırasında gerçekleşebileceği gibi e-posta ve diğer iletişim araçları üzerinden de gerçekleşebilir.

⁶⁸ Solmaz Filiz Karabağ, “Bilgi Yönetiminde Donanım ve Yazılım Teknolojileri”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 2005.

⁶⁹ Liana Razmerita, Kathrin Kirchner ve Pia Nielsen, “What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations?: A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication”, *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 2016, 2.

Biçimsel olmayan bilgi paylaşımının kontrol edilmesi oldukça zordur; çünkü nerede, ne zaman ve nasıl gerçekleşeceği önceden bilinmez. Biçimsel bilgi paylaşımı ise herhangi bir organizasyonda özellikle teknoloji aracılığıyla belli şartlar altında örgütün bütün üyeleri arasında gerçekleştirilen bilgi paylaşımı olarak tanımlanmaktadır. Biçimsel olduğu için burada yönetimin belirlediği kurallar, prosedürler ve stratejiler etkili olmaktadır. İlgililer tarafından rahatlıkla bilgi paylaşımının denetimi yapılarak amaca ulaşıp ulaşılamadığı tespit edilebilmektedir.⁷⁰ Örgütlerde çoğu zaman işe yarar bilgi ve kaynaklar bireyler arasındaki biçimsel olmayan ilişki ve bilgi paylaşımlarından sağlandığı için katı yönetim ve denetim yerine daha demokratik stratejiler geliştirmenin bu kaynaklardan yararlanma olasılığını artıracakı söylenebilir.

Bilginin paylaşılmasında örgüt kültürünün de önemli bir etkisi bulunmaktadır. Tiryaki (2005)⁷¹ çalışmasında, Richard Pascal tarafından belirtilen durumsal kültür faktörleri ve göreve ilişkin kültür faktörlerinin bilgi paylaşma davranışını etkileyebileceğini belirtmektedir. Durumsal kültür faktörlerini; bir örgütteki örgütsel bütünlük, yatay iletişim, kişi-amaç uyumu, yönetimin güvenilirliği, iletişim etkileşim boyutu, araçsal iletişim, örgütsel değerler, çalışma kültürü ve ekip çalışması oluştururken; göreve ilişkin kültür faktörleri ise çalışanların örgüt içindeki çalışma yaşamlarına ait norm ve değerleri kapsamaktadır. Görev kimliği, rol çatışması, çalışanların beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, işin zorluğu, rol belirsizliği, ast-üst ilişkileri, terfi olanakları, araçsal iletişim, kararlara katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkileri göreve ilişkin kültür faktörlerini oluşturmaktadır.

1.1.7. Örgütlerde Bilgi Paylaşımı ve Paylaşımın Yönetilmesi

Bilgi paylaşımı ile bilgi aktarımı kavramı birçok kaynakta birbirinin yerine kullanılmaktadır; ancak bu kavramlar aynı olguyu ifade etmemektedir. Bilgi paylaşımında temel olarak bilginin belirli bir kaynaktan çıkarak belirli bir hedefe ulaşması yoluyla çift yönlü iletişim sağlama oldukça önemli iken; bilgi aktarımında

⁷⁰ Marie Jennifer King, *Employee Participation in Organizationally – Maintained Knowledge Sharing Activities*, (Unpublished Master's Thesis), University of Toronto, 2001, 44-46.

⁷¹ T. Tiryaki, *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.

bireyler, gruplar, örgütler arasında kaynaktan alıcıya gönderilen mesajın anlamlı olması ve alıcının bilişsel anlayış ve bilgiyi kabul etme yeteneği önemlidir.⁷² Bilgi paylaşımında kaynaktan alıcıya mesajın ulaştırılması yeterli iken, bilgi aktarımında kaynaktan alıcıya gönderilen mesajın sadece ulaştırılması değil, alıcının algısına bağlı olarak bu mesajdan neyi ne kadar anladığı önemli olmaktadır.

Örgütlerde bilgi paylaşma yöntemleri çeşitli araştırmacılar ve teorisyenler tarafından farklı yaklaşım ve teorilerle açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin Andolšek (2015)⁷³ bilgi paylaşmayı Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi ile açıklamaktadır. Sosyal Değişim Teorisi tarafların karşılıklı olarak birbirlerine birtakım iyilikler yaptıklarını vurgular. Bu teoriye göre iyilik yapan taraf, karşı tarafın bunun karşılığını ödeyeceğine dair bir beklenti içerisine girmektedir. Bu beklenti saygı görme, arkadaşlık, dikkate alınma, ödüllendirilme vb. olabilmektedir. Taraflar birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları sürece sosyal değişim var olabilmektedir.⁷⁴ Bu durum çalışanların bireysel çıkarlarından ve amaçlarından uzaklaşarak örgütün genel hedefleri yararına bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşması, kendini yenilemesi ve sürekli yeni bilgiler öğrenmesi suretiyle örgütte saygınlık kazanacağını ve amaçlarına ulaşacağını göstermektedir.

Bir başka teoriye göre bilgi paylaşımı Sosyal Sermaye Teorisinin bir çıktısı olarak kabul edilmektedir. Sosyal Sermaye Teorisinin ana fikri sosyal iletişim ağlarının önemli olduğu yönündedir. Putnam (1995)⁷⁵ sosyal sermayeyi; sosyal hayat içindeki bireylerin belli bir ortak hedef doğrultusunda birlikte hareket edebilmesini sağlayan ağlar, normlar ve güven gibi nitelikler olarak tanımlamaktadır.⁷⁶ Sosyal sermaye terimi analiz edilirse ‘sosyal’ kavramının bu sermaye kaynaklarının bireylerde tek başına olmayacağını ifade ettiği, ‘sermaye’ kavramının ise sosyal sermayenin verimliliğe

⁷² Dan Paulin and Kaj Suneson, “Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers-Three Blurry Terms in KM”, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 2012, 83.

⁷³ Dana Mesner Andolšek, “Knowledge Sharing in an Organization from the Perspective of the Individual”, *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 3(2), 2015, 73.

⁷⁴ Aykut Bedük ve Ebru Ertürk, “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 2015, 5-6.

⁷⁵ R. D. Putnam, “Bowling Alone: America’s Declining Social Capital”, *Journal of Democracy*, 6(1), 1995, 65-78.

⁷⁶ Betül Duman ve Osman Alacahan, “Sosyal Sermaye /Güven Boyutunda Etniklik”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 2011, 182.

katkısını ve diğer sermaye türleri ile ilişkisini gösterdiği görülür.⁷⁷ Bu açıdan arkadaşlık bağları, sosyal yardım ve psikolojik destekler ile bireyin bilgi sermayesinin başka bireylerle paylaşıldığı söylenebilir. Birbirlerine güven duyan bireyler arasında bilgi paylaşımı daha kolay şekilde gerçekleşmektedir.

Diğer bir çalışmada Cabrera (2005)⁷⁸ bilgi paylaşımını insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile açıklamaktadır. Bu doğrultuda örgütlerde bilgi paylaşımı davranışını etkileyen ve besleyen yöntemler; güven, paylaşılan dil, grup kimliği, sosyal bağlar, öz yeterlilik ve algılanan ödül olarak belirtilmiştir.⁷⁹ Güven, zarar görmeyeceğini bilerek bireyin çevresine ve kişilere yaklaşımı olarak ifade edilirse, birey ancak güven duyduğu ortama ve kişilere bilgisini aktarabilecektir. Paylaşılan dilin aynı olması, bireyler arasındaki iletişim ve ilişkinin de kalitesini belirlemektir. Bireyin bir grup içindeki değeri ve rolünün gerektirdiği kimliği sayesinde tecrübeleri bilginin bireyler arasında paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bireyin ailesi, arkadaşları ve sosyal çevresiyle olan iletişimi ve etkileşimi sayesinde gelişen sosyal ağları bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı kolaylaştırmaktadır. Yine bireyin kendine olan inancı ve güveni sayesinde geliştirdiği öz yeterliliği ve bilgiyi paylaştığında hangi kazanımları/ödülleri elde edeceğini bilmesi ile algıladığı ödül kavramı da bilgi paylaşımını kolaylaştırabilmektedir.

Örgütlerde açık ve örtük bilgi yönetimin her aşamasında karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle örgütün yapısına ve yönetim şemasına uygun olarak bilgi paylaşım yöntemlerini kullanmak akılcı olmaktadır. Açık bilginin paylaşım ve kullanımının mekanik örgüt yapısına daha uygun olduğu, örtük bilgi paylaşımının ise organik tip örgütlerde daha başarılı olabileceği söylenebilir. Tüm bu açıklamalardan hareketle çalışmada var olan bilginin diğer çalışanlara aktarımının kolay bir süreç olmadığı ve örgüt yapısının bireyler arası iletişim ve algının paylaşımı doğrudan etkilediği söylenebilir.

⁷⁷ Hülya Ağcasulu, “Sosyal Sermaye Kavramı ve Temel Bakış Açılarının Karşılaştırılması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(17), 2017, 115.

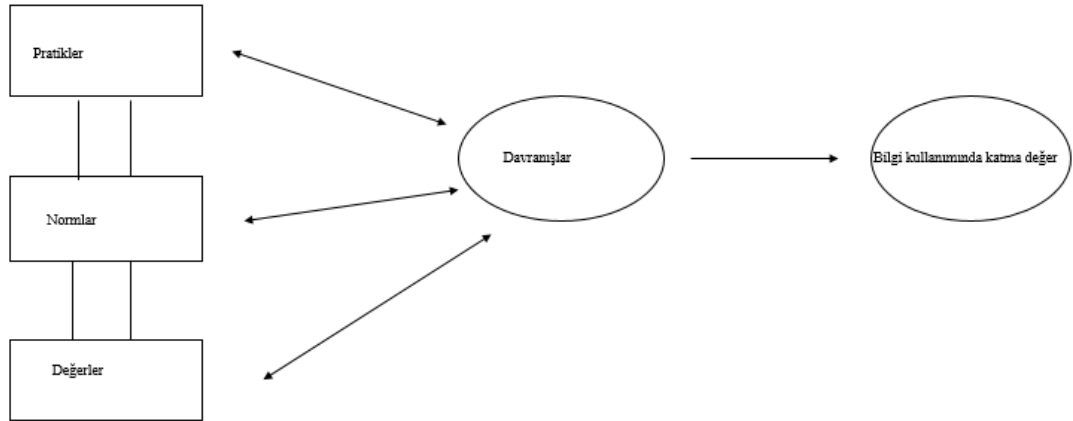
⁷⁸ Elizabeth F. Cabrera and Angel Cabrera, “Fostering Knowledge Sharing through People Management Practices”, *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 2005, 720-735.

⁷⁹ Yalçın Karagöz, Süleyman Ağraş ve Muammer Mesci, “Relationship Between Knowledge Sharing and Rewards Systems in Organization: The Case of Erenco”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 2015, 283-284.

1.1.8. Bilgi Paylaşımına Etki Eden Faktörler

1.1.8.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü bir örgütte paylaşılan değerler, normlar ve pratikler bütünüdür. Değerler örgüt çalışanlarının kabul ve tasdik ettiği genelleştirilmiş inançlardır. Norm, grup üyelerinin belirli bir bağlamda nasıl davranmaları gerektiğine olan inancıdır. Aynı zamanda normlar çalışanların örgüt içinde davranışlarına yön veren pusuladır. Pratikler ise örgütte biçimsel olarak ya da biçime bağlı olmadan kullanılan rutinler olarak tanımlanmaktadır. Proje uygulama süreçleri, takım görüşmeleri, zaman çizelgeleri, kariyer yolları vs. örgütsel pratiklere örnek verilebilir. Değerler, normlar ve pratikler çalışan davranışlarına yön vererek örgütte bilgi kullanımına ve paylaşımına etki etmektedir. Şekil 1.6’da bu ilişki gösterilmektedir : ⁸⁰



Şekil 1.6. Davranış Bağları ve Kültür elementleri

Kaynak: David De Long, Building the Knowledge – Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors, Working Paper, May 1997, 7.

Şekil 1.6.’da bilgiye yönelik davranışları değiştirmenin yolunun davranışlara sebep olan kültürel unsurların değiştirilmesine bağlı olduğu gösterilmektedir. Pratikler ve normlar zamanla yeni bilgi ve gelişmelerle değişmeye açık iken örgüt içinde var olan değerlerin değiştirilmesi zor ve karmaşık olabilmektedir.

⁸⁰ David De Long, “Building the Knowledge– Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors”, *Working Paper*, May 1997, 6-7.

Örgütün kültür çekirdeğini belirleyen bir diğer faktör içinde bulunduğu ulusun kültürüdür. Ulusal kültür bir ulusta yerleşmiş, ulusun bireyleri tarafından benimsenmiş ve eyleme dökülmüş değerler bütünü olarak tanımlanabilir. Hofstede'in (1980)⁸¹ ulusal kültürleri ayırt etmede kullandığı başlıca boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma / kaçınmama, bireysellik /toplumsallık, erkeksi/ kadınsı değerler ve uzun vadeli /kısa vadeli yönelim (oryantasyon) olmak üzere 5 grupta toplanmıştır.⁸²

Ulusların sahip oldukları kültürel değerlerin farklılığı yeme içme ve yaşama alışkanlıklarının da ötesinde bireylerde vücut bularak örgüt içindeki bilgi paylaşım davranışlarına da etki etmektedir. Örneğin bireysellik kültürünün izlerini taşıyan Amerikan kültüründe yazılı ve kodlanmış formdaki bilgiler değerli olmakta ve benimsenmekte iken; Çin, Brezilya ve Rusya gibi toplumsallık yönü ağır basan toplumlarda yazılı formdaki bilgilerin şekil yapısından çok içeriğine odaklanıldığı görülmektedir. Yine toplumsallık özelliğine sahip uluslarda çalışanlar bildiklerini diğerlerine grup dışı oryantasyon ile aktarabilirken, bireyselliğin hakim olduğu toplumlarda bilgi grup içinde kalmakta, dışa aktarılmamaktadır. Güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde yöneticiler çalışanların bilgiye ulaşmalarını kısıtlama yoluna giderken, güç mesafesinin az olduğu kültürlerde ise yöneticiler çalışanlarla birlikte hareket ederek her türlü bilgiyi paylaşabilmektedir.⁸³ Bu nedenle ister ulusal ister uluslararası pazarda pazarda faaliyet gösterebilsinler çalışanlarının ulus kimliğine özgü kültürel değerlerinin bilgi paylaşım davranışlarını etkileyebileceğini göz önünde bulundurarak bilgi paylaşımlarına yönelik stratejiler geliştirmelidir.

1.1.8.2. Yönetim Desteği

Örgütün 'kara kutusu'na benzetilebilecek olan çalışanlar sahip oldukları bilgileri diğer çalışanlara aktarırken bilgi paylaşmaya yönelik öznel (subjektif) norm ve algılanan davranış kontrolünden faydalanmaktadır. Literatürde bilgi paylaşma davranış durumları olarak da belirtilen subjektif normları sosyal baskılar ve çevrenin bireye bilgi empoze etmesi oluşturmaktadır. Algılanan davranış kontrolü ise bireyin geçmiş

⁸¹ G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA Sage 1980.

⁸²Snejina Michailova and Kate Hutchings, "National Cultural Influences on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia", *Journal of Management Studies*, 43(3), May 2006, 390-391.

⁸³Alexandre Ardichvili et al., "Cultural Influences on Knowledge Sharing through Online Communities of Practice", *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 2006, 97-99.

deneyimlerinden elde ettiği tecrübeler sayesinde zorluklarla kolay yoldan mücadele edebilme, bilgiyi doğru zamanda ve doğru şekilde kullanarak kontrolü sağlayabilme yetisini ifade etmektedir.⁸⁴ Bu durum her bireyde aynı düzeyde ve istenilen seviyede olmayabilir. Birey bu eksikliğini kendisine rol model aldığı yöneticisinden faydalanarak tamamlayabilmektedir.

Üst düzey yöneticilerin astları bilgi paylaşımında bulunmaları için cesaretlendirmelerinin ve çalışanların sosyalleşme, iletişim ve etkileşimi ile örtük bilgilerini açığa çıkarmalarının, yaşadıkları tecrübeleri diğerleri ile paylaşmalarının örgütte bilgi paylaşmaya katkı sağlayabileceği ve böylelikle yönetici-çalışan arasında bilgi paylaşımının pozitif anlamda gerçekleşeceği belirtilmektedir.⁸⁵

Bireyin bilgisini paylaştığı takdirde örgütte değersiz olacağı kaygı ve korkusunu yenmesinde en önemli etken yöneticileridir. Yönetici açık ve şeffaf bir şekilde bilgisini paylaştığı, otoriter yapısının sınırlarını esnettiği, yeni bilgilere açık olduğunu teşvik ve ödüllerle gösterdiği ölçüde bir bütün olarak örgütsel öğrenmeye, örgüte yeni bilgiler kazandırmaya ve bilgiyi kullanma etkinliğini artırmaya katkıda bulunur.

1.1.8.3. Ödüller

Ödül; bireyin üzerine düşen sorumluluğu yerine getirip görevini tamamlaması ve kendisinden istenen hizmeti sunması sonucunda elde edeceği kazanımdır.⁸⁶ Çalışanı kendi isteği ile bireysel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirme çabası ‘motivasyon’ olarak adlandırılırken, motivasyon sürecinde yönetici tarafından çalışanlara sarf ettikleri çaba karşılığında verilen sonuç ise ödül olmaktadır. Maddi (parasal) ve maddi olmayan (terfi, takdir, örnek eleman seçilme vb.) ödüller bulunmaktadır.

Çalışanı harekete geçiren unsurlar ‘örgütün içinde gerçekleşen’ ve ‘örgütün dışında gerçekleşen’ motivasyon faktörleri olarak iki grupta toplanmaktadır. İçsel motivasyon faktörleri (örneğin örgüt içi destekler) ve dışsal motivasyon faktörleri(örgüt

⁸⁴Prodromous D. Chatzoglou and Eftichia Vraimaki, “Knowledge Sharing Behaviour of Bank Employees in Greece”, *Business Process Management Journal*, 15(2), 2009, 248.

⁸⁵Hsiu –Fen Lin and Gwo –Guong Lee, “Perceptions of Senior Managers toward Knowledge –Sharing Behaviour”, *Management Decision*, 42(1), 2004, 120.

⁸⁶ Erkut Altındağ ve Bahar Akgün, “Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 2015, 283.

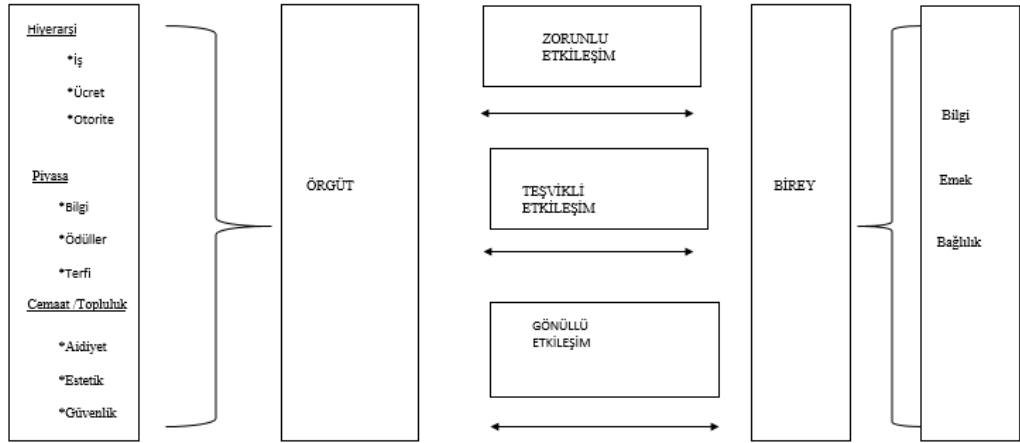
dışı destekler)olarak gruplandırılmaktadır. Dışsal motivasyon faktörlerine imaj, sosyal ödüller, karşılıklı iletişim sağlama, sosyal değişim; içsel motivasyon faktörlerine sosyalleşmeyle birlikte gelen özgecilik, başkasına yardım etme, ilgi gösterme davranışları örnek verilebilir. ⁸⁷Çabaları karşılığında uygun ödüllerle motive olan veya olması beklenen çalışanın örgütte diğer çalışanlarla ilişki kurma, amaçlar doğrultusunda birlikte hareket etme, yardımlaşma ve işbirliği dürtüleri etkin olacağından kendisinde var olan bilgiyi diğer çalışanlarla kolaylıkla paylaşacağı söylenebilir. Bu açıdan motivasyon, ödül ve bilgi paylaşımı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

1.1.8.4. Algılanan Fayda ve Maliyet

Belirli bir biçime ya da ekonomik kaynağa bağlı olsun ya da olmasın tüm örgütler gruplar ve ilişkiler ağından oluşmaktadır. Karşılıklı fayda ve beklenti içeren bu ilişkiler elbette belirli bir fayda ve maliyet hesabı ile şekillenmekte ve hiyerarşik, topluluk temelli veya piyasa temelli etkileşim mekanizmaları olarak gruplanmaktadır. Bu ayrımın yapılmasındaki odak nokta bilginin örgüt içindeki paylaşımıdır. Bilgi asimetrik güç dağılımına bağlı olarak yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru paylaşıyor ve bu süreci merkez yönetiyorsa ‘hiyerarşi’ , tamamen otonom bir şekilde birey ve gruplar arası karşılıklı pazarlık şeklinde ya da fiyat mekanizması ile taşıyorsa piyasa temelli, takımla veya çalışma grubu ile ortak çıkarları gerçekleştirmek amaçlı paylaşıyorsa topluluk temelli etkileşim mekanizmaları doğmaktadır. Her bir etkileşim mekanizmasında birey ile örgüt arasında kurulan etkileşim Şekil 1.7.’de gösterildiği gibi gerçekleşmektedir: ⁸⁸

⁸⁷ Suhwan Jeon et al., “An Integrative Model for Knowledge Sharing in Communities of Practice”, *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 2011, 254.

⁸⁸ Hayrettin Özler vd., “Örgütlerde Etkileşim Mekanizmaları Kapsamında Bilgi Paylaşımı ve Ödüllendirme İlişkisi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 2006, 140-141.



Şekil 1.7. Birey ile Örgüt Arasındaki Etkileşim

Kaynak: Hayrettin Özler vd., “Örgütlerde Etkileşim Mekanizmaları Kapsamında Bilgi Paylaşımı ve Ödüllendirme İlişkisi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8/2, 2006, s.141.

Şekil 1.7’de yer alan hiyerarşik mekanizmada belirli bir otoritenin varlığına bağlı olarak standart ve rutin işler yapılmakta, bunun karşılığında işgören ücretini almaktadır. Böyle bir ortamda açık bilgi üstlerden astlara kolaylıkla ulaşabilmekte iken, astlarda var olan örtülü bilgi astlarca paylaşıldığı takdirde olumsuz sonuçlara yol açacağı korkusuyla ya da astların beklediği ödülü alamamasından dolayı üst kademeye iletilememektedir. Piyasa mekanizmasının gereği olarak alıcı ile satıcı arasında söz konusu olan faydanın takası önemlidir. Bilgi paylaşımı açısından değerlendirildiğinde, birey ile örgüt arasındaki bilgi alışverişinde bilgiyi saklamak, satmak her iki taraf için de fayda sağlamayacağından maddi ya da maddi olmayan teşvikler yolu ile bu sorun aşılmaktadır. Topluluk mekanizmasında ise bireye özgü olan örtük bilgi sosyalleşme olgusu sayesinde iletişim ve uzun dönemli ilişkiler vasıtası ile gönüllü etkileşim yoluyla kolaylıkla paylaşılabilmektedir.

1.1.8.5. Güven

Güven; güvenen tarafın bir zaafı/savunmasızlığı/hassaslığı söz konusu olduğunda güvenilen tarafın bu zaafı/savunmasızlığı/hassaslığı kötü yönde kullanmayacağına dair güvenenin olumlu yöndeki beklentisi olarak tanımlanmaktadır.⁸⁹ Örgütte çalışanların birbirlerine ve yöneticilere karşı besledikleri güven /güvensizlik duygusu ilişkileri,

⁸⁹ Oytun Boran Sezgin vd., “Güven, Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 2015, 3.

iletişimi, iş tatminini, bilgi paylaşımını, örgütün başarısını vb. birçok alanı kolaylıkla etkiler. Özellikle ilişki ve iletişimi başlatan bilgi aktarımında güven konusu son derece önem arz etmektedir; çünkü çalışan iş arkadaşı ya da yöneticisi ile onlara karşı beslediği güven ölçüsünde bilgisini paylaşabilir.

McAllister (1995) örgütte paylaşılan bilgi ve becerinin miktarının çalışanların iş arkadaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güven ile bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır.⁹⁰ Yapılan araştırmalarda sosyal sermayenin alt boyutlarından bilişsel boyut (paylaşılan değerler) ve ilişkisel boyut içerisinde yer alan güven ve güvenilirlik duygularına sahip bireylerin örtük bilgilerini güven duydukları iş arkadaşları ve yöneticilerle daha kolay ve samimi şekilde paylaştıkları ortaya çıkmıştır.⁹¹ Özetle, bireyin öncelikle kendinden başlayarak etrafa beslediği ve yansıttığı güven sadece bulunduğu örgütsel düzlemde değil genel olarak yaşamda tutunması, ilişkiler geliştirmesi ve bilgisini paylaşması suretiyle sosyal bir birey olması yönünden önemlidir.

1.1.8.6. Örgütün Yaratıcılık ve Yenilik Kapasitesi

Yenilikçilik; örgüt ve bireyler tarafından ortaya konan yeni fikir ve alternatiflerin, değer yaratan, değişimi ve gelişimi körükleyen uygulamalara dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır.⁹² Hiper rekabet ortamında örgütlerin rakipleri karşısındaki başarısı, sürekli olarak kendilerini yenilemeleri ve değer yaratacak unsurlara sahip olmaları ile mümkün olmaktadır. Yaratıcılık ve yenilik kapasitesi problem çözme hızını, yeni bilgilere açık olabilme durumunu ve çevredeki değişimlere çabuk yanıt verebilmeyi etkilemektedir. Bilgi toplama ve topladığı bilgileri bütünleştirme yeterliliğine sahip bir firma değer yaratmakta ve rakipleri tarafından eşsiz, nadir ve güçlü bir firma olarak algılanmaktadır.⁹³ Teknoloji ile birlikte bilginin sürekli olarak yeni formlara dönüştüğü, robotik kodlamalarla insana alternatif bilgi kaynaklarının yapay zekâ ile geliştirildiği bilgi ve uzay çağında örgütlerin varlığını sürdürmesi, yaratıcı fikirleri destekleyecek

⁹⁰Meng – Lei Monica Hu et al., “Effects of Social Exchange and Trust on Knowledge Sharing and Service Innovation”, *Social Behavior and Personality*, 40(5), 2012, 787.

⁹¹ Aykut Göksel vd., “Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 92.

⁹² Melahat Öneren vd., “Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:58, 2016, 132.

⁹³Hsiu –Fen Lin, “Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study”, *Journal of Manpower*, 28(3/4), 2014, 320-321.

yeni stratejiler geliştirmesi, yenilikleri takip etmesi ve bu yenilikleri kurum içinde içselleştirmesine bağlı hale gelmiştir.

1.1.9. Bilgi Paylaşımının Önündeki Engeller

Her bireyin kendi değerlerini, inançlarını ve alışkanlıklarını çalıştığı ortama taşımasından dolayı çalışanlar arasında engeller her zaman mevcut olmuştur ve olmaya da devam etmektedir. İşlerin örgüt içinde yapılma şekilleri, bireylerin sabit fikirleri, farklı coğrafiyalarda bulunma veya çalışanların bakış açılarının değişiklik göstermesi bireyin örgütten uzaklaşmasına, onun temel değerlerine ve kültürüne uyum sağlayamamasına yol açmaktadır.⁹⁴Dolayısıyla örgütlerde bilgi paylaşımının önündeki engeller bireysel davranış ve algılama hatalarından beslenen bireysellik içeren içsel unsurlar olabileceği gibi, bireyin diğerleriyle ilişkisinden doğan ya da iş kökenli olarak bireyin dışında gelişen dış kaynaklı unsurlar olabilmektedir.

Literatürde bireylerin bilgiyi kendilerine saklamasına neden olan birçok faktörden bahsedilmektedir. Örneğin bilgi gücü kaybı, bilgi paylaşmak için zaman harcamak istememek, bilgiyi özgürce kullanma korkusu, güven eksikliği nedeni ile bilgiyi açığa çıkarmaktan kaçınma, hiyerarşie ve biçimsel güce karşı aşırı saygının varlığı.⁹⁵Özetlemek gerekirse, birey kendinde var olan bilgi sermayesini başkasına aktardığı zaman bunu değerli zamanını boşa harcamak olarak değerlendirebilir. Bilgiyle var olduğunu düşünüp onu başkasıyla paylaşırsa kendinde hiçbir şey kalmayacağını düşünebilir, ya da otoriter yapıya ters düşecek bilgileri paylaşmaktan kaçınabilir.

Çeşitli araştırmacılar bilgi paylaşımını etkileyen faktörleri incelemiş olup, ulaşılan bulgular Tablo 1.3.'te özetlenmiştir:

⁹⁴Cindy Hubert and Brittany Lopez, *Breaking the Barriers to Knowledge Sharing*, Research Provided by www.apgc.org, 2013,1.

⁹⁵ Selma Altındış ve Veysel Ağca, “Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 2011, 47.

Tablo 1.3. Bilgi Paylaşım Sürecini Etkileyen Faktörler

Yazarlar	Etkileyen Faktörler
O' Dell ve Garyson (1998)	Kültür, Strateji, Altyapı, Teknoloji, Çevre, Çalışanları Kıyaslama.
Inkpen ve Dinnur (1998)	Kültür, Strateji, Altyapı, Karar verme, Çevre, Teknoloji
Jones (2001)	Alt yapı (eğitim, sermaye, zaman, bilgi yönetimi ve kimlik yapısı), Bilgi Kültürü (liderlik, ödül,güven) .
Lee ve Al- Hawamdeh (2002)	Örgütsel faktörler (yapı, ödül, ofis düzeni, kültür), Çevresel faktörler (örgütsel istikrar, ekonomik durum ve hükümet politikaları) .
Norizah vd .(2005)	Kültür, Teknoloji, İletişim, Örgütsel Destek.
Yusuf vd. (2012)	Bireysel faktörler (farkındalık, güven, kişilik, iş tatmini) . Örgütsel faktörler(kültür, yapı, ödül, iş süreçleri) . Teknolojik faktörler (yazılım, altyapı okur-yazarlık).

Kaynak: Zbuche, A., Leon, R. D. (2015). "Knowledge Sharing Barriers in Cultural Organization", 10th International Forum on Knowledge Asset Dynamics, Bari, Italy, 10-12 June, pp. 1718.

Tablo 1.3 incelendiğinde 2000’li yıllardan önce bilgi paylaşım sürecini etkileyen faktörlerin ortak bir noktada kesiştiği ve bu noktayı daha çok örgütsel uygulama ve strateji merkezli engel faktörlerinin oluşturduğu görülmektedir. Buradan hareketle, örgütün kendine has basmakalıp kültür özelliğinin, katı hiyerarşik basamakların, yöneticinin çalışanlarının fikirlerini önemsemenden, bilgi ve fikirleri diğer çalışanlarla paylaşımlarına müsaade etmeden tek başına karar vermesinin bilgi paylaşımını engellediği söylenebilir. Ayrıca örgüt içinde iletişim teknolojisinin yeterli olmayışı ya da bu teknolojiyi kullanacak ve aktaracak nitelikte çalışanın olmayışı da bilgi paylaşımını engellemektedir. 2000’li yıllara gelindiğinde ise, bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin çeşitlenerek arttığı görülmektedir. Bilgi paylaşımı noktasında temel alt yapıyı oturtamayan örgütlerin bilgi çağının gereklerine de ayak uyduramadıkları, bu nedenle çalışanlarını destekleme noktasında yetersiz kaldıkları, bilgilerini saklama eğilimli, özgüveni yetersiz çalışanlar yarattıkları ve bu açıdan bilgiyi paylaşamama gibi köklü bir sorun ortaya çıkardıkları yadsınamaz bir gerçektir.

Genel olarak değerlendirildiğinde bilgi paylaşımını etkileyen engeller; bireysel, örgütsel ve teknolojik olmak üzere 3 grupta ele alınabilir:

1.1.9.1. Bireysel Engeller

Örgütlerde bilgi paylaşımını engelleyen bireysel unsurlar şunlardır:⁹⁶

- Genel bilgi eksikliği ve özel bilgiye gerek duyan meslektaşların olması,
- Bilgi paylaşmanın insanların iş güvenliğini azaltabileceği veya tehlikeye atabileceği korkusu,
- Yetersiz ödüller ve sahip olunan bilginin değerini karşı tarafın anlayamaması,
- Hiyerarşik yapının keskin olması, pozisyon temelli statü ve formal güç,
- Çalışanların deneyim seviyelerinin farklı olması,
- Bilgi kaynakları ile alıcılar arasında etkileşimin olmaması,
- Kişilerarası becerilerin ve iletişimin zayıf olması,
- Yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi farklılıkları,
- Bilgiyi yanlış kullanınca gözden düşme korkusu ile insanlara güven duymama,
- Ulusal kültür, değer, inanç ve etnik köken farklılıkları,
- Çalışanların zamanlarının kısıtlı olması.

Bilgi paylaşımı noktasında bireysel engel teşkil edebilecek bir başka faktör ise bireyin diğer bireyleri kıskanan ve çekememezlik gösteren kişilik özelliklerine sahip olmasıdır. Bu tür bireyler paylaşmaktan yoksun, ben merkezci yapıları ile bilgiyi kendilerine saklayıp daha sonra ortaya çıkararak toplumda saygınlık kazandığına inanmaktadır.

1.1.9.2. Örgütsel Engeller

Bilgi paylaşımını etkileyen örgütsel faktörler arasında örgüt kültürünün etkileri, bilgi paylaşımını teşvik etmeyen fiziksel çalışma ortamı, örgüt yapısına uygun olmayan liderlik türü ve ödül türlerinin eksiklikleri yer almaktadır.⁹⁷

Örgüt kültürü; literatürde kullanılan diğer ismiyle kurum kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve

⁹⁶Andreas Riege, “Three- Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider”, *Journal of Knowledge Management*, Vol: 9, 2005, 23-24.

⁹⁷Narasimha Rao Vajjhala and Jelana Vucetic, “Key Barriers to Knowledge Sharing in Medium-sized Enterprises in Transition Economies”, *International Journal of Business and Social Science*, 4(13), 2013, 93.

bireyler arası ilişkilerini belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normları ifade etmektedir.⁹⁸ Buna göre örgütlerde rekabete göre şekillenen kültür modelleri Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Piyasa Kültürü olarak ifade edilmektedir. Klan kültürü; yakınlığın ve dayanışmanın önemli olduğu, örgüt içindeki bağlılığın ön planda olduğu, resmi olmayan denetimin gerçekleştiği kültürü ifade eder. Hiyerarşi kültürü; işletmede düzenin sağlandığı ve uygulamaların sistematik bir biçimde yürütüldüğü, bilgi ve belgelerin formal bir biçimde kayıt altına alındığı kültürü ifade eder. Adokrasi kültürü; belirsizlik karşısında esnek olmayı ve uyum sağlamayı hedefleyen kültürü; piyasa kültürü ise daha çok kazanma arzusu ile hareket eden örgüt kültürünü ifade etmektedir. Şentürk ve Carman (2019) yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımı davranışı ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına dikkat çekmiştir. Yukarıda açıklanan dört kültür türü içerisinde hiyerarşi kültürünü benimseyen örgütlerin yaptıkları tüm eylemler formal olduğu için çalışanların birbiriyle bilgi paylaşımını zorunlu kıldığı sonucuna ulaşılmıştır.⁹⁹ Özetle kültür yapısı ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bilgi paylaşımına etki eden bir diğer unsur fiziksel çalışma ortamıdır. Işık, havalandırma, gürültü, ısı vb. faktörler çalışanların dikkatini dağıtarak diğer bireylerle etkileşimini etkileyebileceğinden bilginin sağlıklı aktarımına da engel olabilmektedir.

Lider; amaçlara ulaşmak için belirli koşullar altında başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını kendi isteği doğrultusunda yönlendirebilen ve kitleleri bu doğrultuda peşinden sürükleyebilen kişidir. Bu açıdan bakıldığında herkesi ikna etmek kolay olmadığından örgüt başarısının ancak liderlik edebilen yöneticilerin varlığıyla sağlanabileceği anlaşılmaktadır. Örgütlerde görülebilen liderlik türleri; otokratik, demokratik, serbestiyetçi, katılımcı, karizmatik, etkileşimci, dönüştürücü liderlik ve bilgi liderliği olmak üzere 7 başlık altında incelenmektedir.¹⁰⁰ Böylelikle katı liderlik anlayışından esnek ve bilgi yönlü liderlik anlayışına geçildiği görülmektedir. Bilginin en önemli sermaye unsuru haline geldiği günümüzde örgütler bilgi yönetimini başarıyla uygulayan, güven ortamı yaratarak bilginin paylaşılmasını kolaylaştıran liderlik

⁹⁸ Bilge Erengül, *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınları, İstanbul 1997,25.

⁹⁹ Faruk Kerem Şentürk ve Yasin Carman, “Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 3(1), 2019, 4.

¹⁰⁰ Hüseyin Yılmaz, “Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi”, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 2019, 54-57.

özelliklerini tercih etmekle, bilgi paylaşımı ile liderlik türü arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Ödül; işletmeye fayda sağlayan çalışana yapmış olduğu katkıya karşılık çeşitli şekillerde sunulabilen teşekkür arzı olarak tanımlanmaktadır.¹⁰¹ Örgütlerde çalışana faydası doğrultusunda maddi ödüller ya da maddi olmayan ödüller verilmektedir. Maddi ödüller para ile ifade edilebilen ya da ölçülebilen ödüllerini kapsarken, maddi olmayan ödüller parayla ifade edilmemesine rağmen manevi değeri içeren ödüllerini kapsamaktadır. Bilgisini paylaşmak suretiyle örgüte fayda sağlayan çalışan elbette bunun karşılığında ödüllendirileceğini bilmelidir. İşletmenin uygulamadaki ödül sistemi, çalışanın işe dönük olumlu davranışlar geliştirmesine, sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyim gibi yetkinlikleri geliştirmesine ve motivasyon düzeyinin yükseltilmesine etkide bulunacak önemli bir araç olabilmektedir.¹⁰²

1.1.9.3. Teknolojik Engeller

Teknoloji örgütlerde bilginin paylaşılması ve yönetilmesinde önemli rol oynayan bir faktördür. Teknoloji örgütte çeşitli bilgileri depolaması, kodlaması ve istendiği zaman kullanılabilir şekilde çalışanlara ulaştırması, ara yüz tasarımı ve kullanıcı profilleri oluşturarak çalışanların kimlik bilgilerine ulaşma olanağı sağlaması, bilginin paylaşımı ve etkileşimini sağlama noktasında kurumsal sosyal medya bilgi formları ile yeni çalışma alanlarına olanak vermesi açısından önemli yer tutmaktadır.¹⁰³

Teknolojik engeller arasında; teknolojik sistemlerin uyumsuz ve yetersiz olması, çalışanların yetenekleri ile teknolojilerin uyum sağlayamaması, çalışanların deneyim ve alışkanlıklarının teknolojik aracı kullanmada sorun yaratması ve bilgi teknolojisi sistemlerine çalışanların yabancı olması yer almaktadır.¹⁰⁴ Bu engellerin aşılması için üst yönetim tarafından teknolojik gelişmelere bağlı olarak çalışanlara destek verilmesi,

¹⁰¹ Colin Pitts, *Motivating Your Organization*, 1st Edition, Great Britain: McGraw-Hill International, 1995, 11.

¹⁰² Burhan Çapan ve Nezih Metin Özmutaf, “İşletme Ödül Sistemlerinin Yetkinlikler Üzerine Etkisi”, *International Journal of Social Science*, 68(1), 2018, 462.

¹⁰³ Liana Razmerita, Kathrin Kirchner and Pia Nielsen, “What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations?: A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication”, *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 2016, 8.

¹⁰⁴ Andreas Riege, 29.

yetersiz olunan alanlarla ilgili eğitim verilmesi ve yeniliklere uyumlu olarak çalışanların bilgilendirilmesi gerekir.

1.2. SOSYALLEŞME KAVRAMI

Bireyler doğuştan gelen fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik yapıları gereği tek başlarına ihtiyaçlarını karşılama ve yaşamsal amaçlarını gerçekleştirmede yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla ihtiyaçlarını karşılayabilmek için her zaman bir topluluğun ya da bir toplumun üyesi olarak başka bireylerle bir arada yaşama, iletişim ve ilişki kurma davranışları sergilemektedir. Bireyin diğer bireylerle ilişkisi neticesinde ortaya çıkan bir süreç olarak düşünüldüğünde sosyalleşme, bireyin doğumundan ölümüne kadar içinde yer aldığı toplumdaki çeşitli davranış düzlemlerindeki rollerini ve sergilediği davranışları edinme süreci olarak tanımlanabilir.

Literatür incelendiğinde sosyalleşmenin genel olarak bireyin öğrenme süreci ya da içerisinde yer aldığı grubun standartlarına uyması olarak tanımlandığı görülmektedir. Birey sosyalleşme davranışını doğumundan itibaren içinde yaşadığı sosyal yapı olan ailesindeki diğer bireylerin yardımseverlik gibi olumlu ve düşmanlık gibi olumsuz davranışlarını taklit ederek ve rol model olarak ailede öğrenmektedir.¹⁰⁵ Yaşamının diğer dönemlerinde ise öğrendiği bu sosyal davranışları içinde bulunduğu davranış düzlemindeki rolüne göre sergilemektedir.

Bireyin sosyalleşme süreci çocukluk dönemindeki öğrenimlerinden ve kültürel faktörlerden etkilenmektedir. Çocuk doğduğu ve büyüdüğü aile ortamındaki dil, değer, fikir ve inanç gibi kendisinden bağımsız var olan sosyal öğeleri benimseyerek bu değerleri içselleştirmekte ve sosyalleşmektedir.

Sosyalleşme genel olarak bireyin içinde bulunduğu topluluktaki etkileşimlerle tamamlanması anlamına gelmektedir. Bireysel sosyalleşme sürecini çeşitli şekillerde incelemek mümkündür. Çocuğa doğumdan 7-8 yaşına kadar fiziksel ve zihinsel gelişimini destekleyecek davranış kuralları, normlar ve değerlerin özellikle anne tarafından ailenin içinde öğretilmesi ve duygusal bağın tatmin edilmesi ‘temel sosyalleşme süreci’ olarak kabul edilmektedir. Çocuğun diğer sosyal çevrelerle güçlü

¹⁰⁵ Enver Özkalp, *Davranış Bilimlerine Giriş*, 3. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri, 2004, 183.

bir şekilde etkileşmeye başladığı dönem ‘ikincil sosyalleşme süreci’ olarak değerlendirilmektedir. 6 ile 7 yaşından itibaren bireyin ergenliğe kadar ego (benlik) ve kişilik yapılarının oluştuğu süreç ‘sürekli sosyalleşme süreci’ olarak ele alınmaktadır. Bireyin belirli bir grubun üyesi olarak grubun beklenti ve gereksinimlere uygun davranması ‘pozitif sosyalleşme sürecini’ ifade ederken, bunun aksine bireyin bir toplumun kurallarına aykırı davranması, örneğin yasadışı davranışlar sergilemesi ‘negatif sosyalleşme sürecini’ ifade etmektedir. Bireyin belirli bir kurumsal çerçeve içerisinde bütünleşme, sosyal katılım ve başarı sağlaması ‘bütünleştirici sosyalleşme sürecini’, belirli bir eğitim sürecinden geçerek yeni rolü ile ilgili bilgileri, hakları ve görevleri üstlenerek davranışları öğrenmesi ise ‘ileriye dönük sosyalleşme süreci’ni belirtmektedir. Bireyin biçimsel kurum ve kuruluşların organları tarafından kesin hedefler, kurallar, görevler, ayrıcalıklar ve yükümlülükleri içeren süreci benimsemesi ‘biçimsel (formal) sosyalleşme süreci’ni ifade ederken aile, arkadaş, mahalle ve mesleki çevrelerden edindiği değer ve davranış kalıplarını özümsemesi ‘informal (gayri resmi) sosyalleşme süreci’ni ifade etmektedir.¹⁰⁶ ‘Örgütsel sosyalleşme süreci’ ise yeni işe başlayan bireyin örgütte etkili bir çalışan olabilmesi için gerekli değerleri, inançları, yetkinlikleri ve davranışları öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁷

Sosyalleşme sözcüğünün kökeni olan ‘social’ terimi etimolojik olarak ‘arkadaşlık ile tanımlanmış’, ‘ortak’ anlamlarını taşımakta olup Türkçede ise ‘toplumsal’ sözcüğü ile ifade edilmektedir. Sosyalleşme; içinde yetiştiği sosyal sistemin üyesi olarak bireyin karşılaşabileceği çeşitli durumlarda o sosyal sisteme özgü becerileri, tutum ve davranışları ve değerleri öğrenip ona göre hareket etmesini ifade etmektedir.¹⁰⁸

Sosyalleşme günümüzde sadece bireysel olarak değil, örgütsel bağlamda ve uluslararası ilişkiler bağlamında ele alınan bir olgudur. Buna göre sosyalleşme (ya da sosyalleştirme) yapıya ilişkin olarak sosyal ortam ile aktör arasındaki kurucu sonuçlar doğuran etkileşimi, aktöre ilişkin olarak davranışın/eylemin, davranış eğilimlerinin ve kalıplarının oluşumunu ve davranışa ilişkin olarak da sosyal, kültürel ve bilişsel

¹⁰⁶ Disca Crisogen Tiberiu, “Types of Socialization and Their Importance in Understanding the Phenomena of Socialization”, *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 2(4), 331-334.

¹⁰⁷ B. E. Ashforth et al., “On the dimensionality of Jones’ (1986) Measures of Organizational Socialization Tactics”. *International Journal of Selection and Assessment*, (5)4, 200-214.

¹⁰⁸ Cemile Tokgöz Bakıroğlu, *Sosyalleşme ve Kimlik İnşası Ekseninde Sosyal Paylaşım Ağları*, Marmara Üniversitesi, <http://ab.org.tr/ab13/bildiri/228.pdf>.

anlamlandırmaların oluşumunu ve değişimini açıklayan kuramsal bir kriter olarak adlandırılmaktadır. Uluslararası ilişkilerde, özellikle devletlerin uluslararası kurallara, normlara, standartlara ve davranış kalıplarına neden uyduklarını, uyma eğiliminde olduklarını ya da nasıl ve hangi süreçlerle uyar hale geldiklerini, onlara neden rıza gösterdiklerini, onları neden gözettiklerini, onların bağlayıcılıklarına neden tabi olduklarını, devletlerin neden iş birliği yaptıklarını ve bu zeminde ortak kimliklendirmelere neden ve nasıl dâhil olduklarını, ortak çıkarlara nasıl sahip olduklarını ve son olarak, geliştirdikleri ikili ya da çoklu ilişkilerdeki sosyal ve maddi etkileşim süreçlerini ve bunların sonuçlarını anlamaya ve açıklamaya da yardımcı olmaktadır.¹⁰⁹Bu nedenle sosyalleşme kavramı bireylerin ötesinde tüm sosyal yapıları ilgilendiren bir olguyu temsil etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında sosyalleşme; bireylerin ya da örgüt ve devlet gibi toplulukların içinde var olduğu ve şekillendiği ortamdan kazandıkları inanç, değer, kültür özellikleri vb. unsurları yaşanılan çağın gereklerine uygun olarak toplumun diğer üyelerine aktarmaları ve böylelikle toplumsal unsurların birbirine benzemesi sürecidir.

1.2.1. Sosyalleşme ile İlgili Teoriler

Literatür incelendiğinde bireylerin sosyalleşme sürecini açıklayan başlıca üç teorinin olduğu görülmektedir. Bunlar; Sosyal Bilişsel Öğrenme Kuramı, Sosyal Sermaye Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramıdır.

1.2.1.1. Sosyal-Bilişsel Öğrenme Kuramı

Öğrenme, insanın içinde bulunduğu ortamda yaşamını sürdürebilmesi ve yaşamından doyum alabilmesi için gerekli olan bilgilerin, deneyimlerin, görgülerin, becerilerin ve eylemlerin kazanılması sürecidir. İnsan, akıl sahibi olmasından ve düşünebilmesinden ötürü doğadaki diğer canlılardan farklıdır; fakat bu üstünlüğün ortaya çıkabilmesi ancak sistematik ya da olağan öğrenme sayesinde olabilmektedir. İnsanların içgüdüsel davranışları yok denecek kadar azdır ve bu davranışlar çevreye

¹⁰⁹ Hüsrev Tabak ve Muharrem Doğan, “Aktör- Merkezli Sosyalleşme ve Batı Dışı Normatiflik Üzerine Bir İnceleme: Türkiye’nin ŞİÖ Üyeliğini Tartışmak”, *Bölgesel Araştırmalar Dergisi*, 1 (3), 2017, 100.

uyumunu sağlamada yetersizdir. ¹¹⁰Bu nedenle insanın çevreye uyum sağlaması, yani sosyalleşebilmesi ancak başka bireylerdeki bilgi ve tecrübeleri öğrenmesi ve gözlemlemesi suretiyle olabilmektedir. Bu görüşü destekleyen Sosyal- Bilişsel Öğrenme Kuramını ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre insanın her türlü öğrenmesi bireysel, çevresel ve davranışsal faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda gerçekleşmektedir. ¹¹¹ Özetlemek gerekirse, toplumun yapı taşı olan birey başkalarından bilgi, beceri, görgü ve eylemleri öğrenebildiği, diğer bireylerle etkileşimi sayesinde onlarla benzeşebildiği ölçüde sosyal olmaktadır. Bu nedenle bireyin öğrenmenin sonu olmayan bir süreç olduğunu bilmesi ve bu süreci anlama, algılama, düşünme, hatırlama ve özümsemesi ile sosyalleşmesi bilişsel nitelik kazanır.

1.2.1.2. Sosyal Sermaye Teorisi

Bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler sermaye anlayışına da yeni bir bakış açısı getirmiştir. Entelektüel sermaye kavramı sosyal, beşeri ve örgütsel sermaye olarak üç kısımda incelenebilmektedir. Beşeri sermaye kişisel öz yeterlilikleri ifade ederken sosyal sermaye ise, kişilerarası ilişkileri ve bunlardan doğan potansiyel faydayı ifade etmektedir. ¹¹² Sosyal sermaye genel anlamı ile toplumu oluşturan bireylerin resmi ve sivil kurumlarda üyelik, sosyal ilişkiler ve bağlantılar yoluyla gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda fayda ve avantaj sağlama kapasitesi ve yeteneği olarak tanımlanmaktadır. ¹¹³ Kısaca sosyal sermaye bireyin toplumda aktif iletişim ve etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır.

Sosyal sermaye sadakat, dürüstlük, güvenilirlik gibi erdemlerin toplum tarafından içselleştirilmesine dayanmaktadır. Bireysel kazanımdan daha çok toplum içinde ilişkilere gömülü kolektif getirileri nedeniyle kamu malı olarak görülmektedir. ¹¹⁴

Entelektüel sermaye içerisinde sosyal sermayenin önemi daha önceki dönemlerden bu yana sosyologlar tarafından değerlendirilmiş olup, bu sermaye türünün

¹¹⁰ Malik Yılmaz, “Öğrenme ve Bilgi İlişkisi”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 2009, 175.

¹¹¹ Ramazan Gürel, “Sosyal Pekiştiricilerin ve Model Davranışlarının Çocukların Ahlaki Yargılarının Şekillenmesindeki Etkisi (Bandura Örneği)”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 12(28), 2014, 102.

¹¹² Himmet Karadal vd, “Beşeri Sermaye ve Sosyal Sermaye Özelliklerinin Adana İlindeki Yabancı Dil Kurslarında İncelenmesi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 2014, 39.

¹¹³ Halim Tatlı, “Sosyal Sermayenin Bireylerin İstihdamı Üzerindeki Etkisi Hane Halkı Reisleri Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 2013, 90.

¹¹⁴ Ağcasulu, 117.

ekonomik kalkınmanın ve sosyal sorunların çözümünün temelini oluşturduğu ifade edilmiştir. Sosyal sermaye kavramı ile ilgili olarak literatürde birden fazla tanım bulunmaktadır. Kavram ilk olarak 1916 yılında Judson Hanifan tarafından kullanılmıştır. Hanifan'a göre sosyal sermaye; insanlar arasında gelişen iyi niyet, arkadaşlık, dostluk, şefkat duygularının bireyin ailesindeki sosyal ilişkilerden besleyerek geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁵Tanımdan hareketle bir toplulukta bireyler arasındaki ilişki ve bağlar ne kadar kuvvetli ise karşılaşılan ekonomik ya da sosyal sorunlar o derece kolay çözülmektedir.

Ekonomik açıdan sosyal sermaye kişi ve kurumlar arası güvene dayalı ilişkilerin, ekonomik etkinliğe ve üretime yansımaları olarak kabul edilmektedir.¹¹⁶Örneğin alanında uzman bir akademisyenin herhangi bir organize sanayi bölgesindeki firmalara danışmanlık yaparak ülke ekonomisine katkı sağlaması, ekonomik açıdan sosyal sermayenin varlığına işaret eder.

1.2.1.3. Sosyal Değişim Teorisi

Blau tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi (Social Exchange Theory), sosyal değişimlerdeki insan davranışını açıklamak için ortaya atılmıştır. Sosyal değişim teorisi 'karşılık normu' kavramına dayanmaktadır. Buna göre bireyin olumlu bir davranış sergilemesinin karşılığı olumlu bir davranış görmek olmaktadır.¹¹⁷ Bireyin başkalarıyla etkileşim kurarak sosyalleşme yoluyla sergilediği her davranış bumerang etkisi yaratarak kendisine diğer bireylerin olumlu ya da olumsuz tepkileriyle geri dönmektedir.

Sosyal Değişim Teorisi; bireyler ve gruplar arasında soyut veya somut olan sosyal ve psikolojik kaynakların değişimini ele alır. Sosyoloji biliminde değer, ekonomi biliminde fayda, psikoloji biliminde pekiştirme, sosyal psikolojide ödül kavramları ile

¹¹⁵ Coşkun Can Aktan ve Hilmi Çoban, "Ekonomik Refaha Ulaşmanın Ötesinde Sağlıklı ve Güçlü Bir Toplum Oluşturmanın Alt Yapısı", *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Yıl:7, Sayı: 26, 2008, 2.

¹¹⁶ Mehmet Karagül ve Mahmut Masca, "Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1: 37-52, 2005,39.

¹¹⁷ Aysun Çetin ve Melike Şentürk, "Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Bir Ampirik Araştırma", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(2), 2016, 244.

ilişkilendirilmiştir.¹¹⁸ Özetle topluluğun üyesi olan bireyi harekete geçiren, davranışlarına yön veren bu faktörlerdir.

Foa ve Foa (1974) toplumda sevgi, statü, bilgi, para, mal ve hizmet olmak üzere altı tür değişim kaynağı ¹¹⁹olduğunu ve bu kaynaklardan somut olan para, mal ve hizmet kaynaklarının ekonomik kazanç ve maliyetlere, soyut olan bilgi, statü ve sevgi kaynaklarının da sosyal kazanım ve değişimlere yol açtığını belirtmektedir. ¹²⁰ Bu açıdan bireyde mevcut olan bilgi gibi bir kaynağın başka bireylerle paylaşılması bireye ekonomik açıdan kazanç olarak geri dönebilirken, aynı zamanda toplum içinde saygınlık elde etme ve örgüt içinde iş arkadaşlarının desteğini alma ve terfi imkânları da sunabilmektedir.

1.2.2. Örgütlerde Sosyalleşme

Van Maanen ve Schein (1979)¹²¹ örgütsel sosyalleşmeyi, işgörenlerin örgütte bulunduğu her an gerçekleşen, sistematik öğrenme ve örgüt kültürünün öğrenilmesi yollarıyla örgüt kültürüne uyum sağlanması süreci olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sosyalleşme ile ilgili olan öğrenme ise bir işgörenin hem kendi performansı hem de örgütteki genel fonksiyonu için önemli olan yeni bilgiler edinmesi, stratejik temel kazanarak problemleri çözmesi, karar verme yetisini kazanması ve örgütün misyonunu, vizyonunu, amacını ve beklentilerini anlamasıdır.¹²²

Birey çalıştığı örgüte sahip olduğu inanç, değer vb. özellikleri beraberinde getirmektedir. Her örgütün de kültürel özellikleri, yönetim şekli, misyonu ve vizyonu gibi kendine özgü değerlerinin olduğu düşünüldüğünde örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki farkın en aza indirilmesi ve bunların uyumlaştırılması gerekmektedir. Özetle örgütte görev alan birey başka bireylerle örgütün değerlerini benimseyerek ve davranış göstererek sosyalleşebilir.

¹¹⁸ Halime Göktaş Kulualp ve Ömer Sarı, “Destekleme Davranışı ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1/1), 2018, 659.

¹¹⁹ Foa, U. G. &Foa, E. B. *Societal Structures of the Mind*. Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1974.

¹²⁰ Russel Croponzano and Marie Mitchell, “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, *Journal of Management*, 31(6), 2005, 880.

¹²¹ J. Van Maanen, E. H. Schein, “Toward a Theory of Organizational Socialization”, *Research in Organizational Behaviour*, 1, 1979, 209-264.

¹²² Aylin Araza vd., “Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması”, *Journal of Yaşar University*, 2013, 8(32), 5559.

Literatür incelendiğinde örgütlerde sosyalleşme olgusunu açıklamayı amaçlayan çeşitli taktiklerin, aşamaların ve süreçlerin tanımlandığı gözlenmektedir. Van Maanen ve Schein (1979) örgütsel sosyalleşme taktiklerini altı başlık altında açıklamakta olup Tablo 1.4.' te bu taktikler verilmiştir:

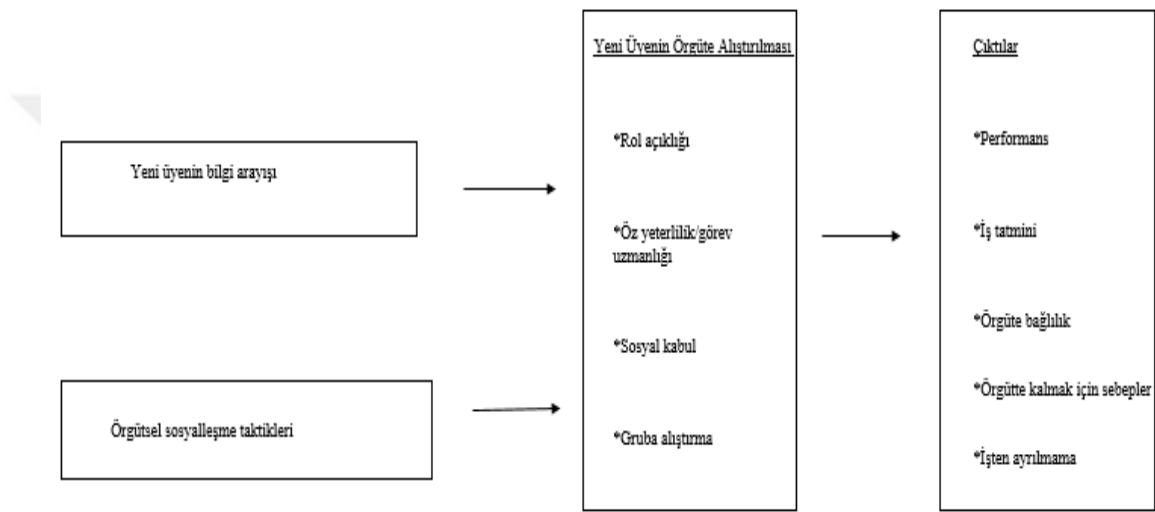
Tablo 1.4. Sosyalleşme Taktikleri

Taktikler	Açıklamalar
Kolektif & Bireysel Taktikler	Kolektif sosyalleşme taktiği ile örgüte yeni katılan işgörenler gruplanarak ve ortak bir çatı altında birleştirilerek deneyimsizlikler en aza indirilmektedir. Bireysel taktiklerde ise üye gruba dâhil edilmeden deneyimsizliklerinin neler olduğu görülebilmekte ve gruba katılabilmesi için örgüt tarafından hazırlanmaktadır.
Biçimsel & Biçimsel Olmayan Taktikler	Biçimsel sosyalleşme taktiği örgüte yeni katılan bireyi tecrübeli diğer bireylerden ayırmadan örgüte ve göreve, yani biçimsel sisteme dâhil etmektir. Askeri örgütlerde bu taktik uygulanmaktadır. Biçimsel olmayan taktikte ise örgüt deneyimsiz bireyi biçimsel sisteme dâhil etmemektedir.
Ardışık & Rastgele Taktikler	Ardışık sosyalleşme taktiği rol tanımlarının sabitliğini dinamik adımlarla gerçekleştirmektir. Bir nevi rolün gerektirdiği aşamalara çalışanları hazırlamaktır. Örneğin doktorların sosyalleşmesi ve yeterliliği tıp fakültesine girişi, intern olması gibi ardışık adımları içermektedir. Rastgele bağlı olmamakta, sosyalleşme için belirli bir aşamaya gerek duyulmamaktadır.
Sabit & Değişken Taktikler	Sabit sosyalleşme taktiği rol için bir zaman çizelgesi hazırlarken, değişken taktiklerde sosyalleşme yapıları zamana yayılmıştır. Örneğin Amerika'da üniversite okuyan öğrenciler genellikle eğitimini birinci sınıf, ikinci sınıf ve üçüncü sınıf öğrenci ve erişkin öğrenci olarak belirlenen bir zaman aralığında tamamlamaktadır. Zaman çizelgesi sabittir. Değişken taktikte ise sosyalleşme süreci zaman dilimine yayılarak belirli kalıba bağlanmamaktadır.
Seri & Ayrık Taktikler	Seri taktik, örgüte yeni katılan bireyin tecrübeli bir üye tarafından sosyalleştirilmesi sürecini; ayrık taktik ise, yeni gelen üyenin rol model kullanılmadan sosyalleşmesini ifade edilmektedir
Yatırım & Yok etme Taktikleri	Yatırım taktikleri; örgüte yeni katılan bireylerin küresel ve spesifik rol kimlikleri ve niteliklerinin onaylanması ve kabulünü ifade ederken, yok etme taktiği ile yeni gelen kişinin taşıdığı kimliğin yok edilmesi hedeflenmektedir.

Kaynak: Van Maanen, J. , Schein, E. H. (1979), Toward a Theory of Organizational Socialization, Research in Organizational Behaviour, 1, 209-264.

Tablo 1.4.'te bireylerin sosyalleşme süreçlerinin tek bir taktikle sınırlandırılmayacağı ve bunların içinde bulunan rol düzlemine göre farklı anlamlar taşıyabileceği gösterilmektedir. Örneğin mekanik yapılı bir örgütte biçimsel ve sabit taktikler ile yok etme taktiklerini uygulamak başarıyı artırabilirken; organik yapılı örgütlerde daha esnek olan kolektif ve seri taktikler ile yatırım taktiklerinin seçimi örgütün ve çalışanın başarısını artırabilir ve sosyalleşmeyi kolaylaştırabilir.

Örgüte yeni katılan bireyin sosyalleşme aşamaları ve çıktıları ise Şekil 1.8.' de gösterilmektedir : ¹²³



Şekil 1.8. Yeni Örgüt Üyesinin Sosyalleşmesi ve Sonuçları

Kaynak: T. N. Bauer et al., Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta Analytic Review of Antecedents, Outcomes and Methods, *Journal of Applied Psychology*, 92, 2007, 708.

Şekil 1.8.'de Miller ve Jablin (1991) ¹²⁴ çalışanın örgüte yeni katıldığında örgüt ile ilgili konularda bilgisinin eksik ya da yetersiz olabileceğini, dolayısıyla bu eksikliklerini kapatmak için bilgi arayışına yöneleceğini ifade etmektedir. Bu bilgi arayışı iş ile ilgili yönlendirme, değerlendirme ve ilişkisel bilgiyi kapsamaktadır. Yönlendirme bilgisi; işin fonksiyonu için çalışana hangi bilginin gerekli olduğunu öğreten bilgiyi, değerlendirme bilgisi; çalışanın iş başında başarı ile iş görebilme beceri /bilgisini ve ilişkisel bilgi diğer çalışanlarla doğal birlikteliğin sonucu kazanılan bilgiyi ifade etmektedir. Bu üç bilgi türünü kavrayan ve tamamlayan çalışan örgütsel sosyalleşme taktiklerini kolaylıkla

¹²³T. N. Bauer et al., "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta Analytic Review of Antecedents, Outcomes and Methods", *Journal of Applied Psychology*, 92, 2007, 708.

¹²⁴ V. D. Miller and F. M. Jablin, "Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process", *Academy of Management Review*, 1991, 16, 92–120.

uygulayabilmektedir. Örgütsel sosyalleşme taktikleri bünyesinde ise Jones (1986)¹²⁵ çalışanın üç tür taktikle karşılaşacağını belirtmektedir. Bunlar; içerik taktikleri, durum taktikleri ve sosyal taktiklerdir. İçerik taktikleri; çalışanın rolünün belirlenmesi ve rol eğitimi için zaman ayrılmasını, durum taktikleri; çalışanın grubun bir parçası olarak alacağı görevlerin belirlenmesini, görevle ilgili örgün eğitimi almasını ifade etmektedir. Sosyal taktikse çalışanın örgüt içi görevleri başarıyla yerine getirerek diğer çalışanlardan olumlu geri bildirim alması ve güvenilir biçimde başka çalışanlara da rehberlik etmesidir. Yeni bilgi arayışını ve sosyalleşme taktiklerini kavrayan ve tamamlayan birey daha sonra örgüt rolünün açıklığa kavuşması ile performansı için gereken görevi ve öncelikleri için zaman ayırmakta, yeni görevini öğrenerek role ilişkin güven kazanarak öz yeterlilik sonucuna ulaşmakta ve arkadaşları tarafından beğenildiğini ve kendisine güvenildiğini hissederek sosyal kabul görme, gruba alışma değerlerini kazanmaktadır. ve tüm bunların sonucunda ise çalışan verimli bir şekilde performans sağlayarak, iş tatmini artarak örgüte daha çok bağlanmakta ve işini bırakmamaktadır. Tablo 1.5’te ise bu durum özetlenmiştir:

Tablo 1.5. Örgüte Yeni Katılanın Geçmişi: Bilgi arayışı ve Sosyalleşme Taktikleri

Bilgi arayışı (Miller ve Jablin, 1991)	Örgütsel sosyalleşme taktikleri (Jones, 1986)	Yeni gelenin işe alıştırılması (Feldman,1981)
Yönlendirme Bilgisi	İçerik Taktikleri	Rol açıklığı
Değerlendirme Bilgisi	Durum Taktikleri	Özyeterlilik/görev uzmanlığı
İlişkisel Bilgi	Sosyal Taktikler	Sosyal kabul/ gruba alışma

Kaynak: T. N. Bauer et al., Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta Analytic Review of Antecedents, Outcomes and Methods, Journal of Applied Psychology, 92, 2007, 708.

Tablo 1.5’te örgüte yeni katılan çalışanın yabancı olduğu örgütle ilgili işi tanınması ve diğer çalışanlarla uyumunu sağlayabilmesi için örgütle ilgili yeni bilgi arayışına girmesinin kaçınılmaz bir gerçek olduğu görülmektedir. Literatürde yeni bilgi arayışını gidermek için çalışana yardımcı olan birden fazla bilgi türü olduğu görülmektedir. Bunlardan biri de Morrison tarafından tanımlanan yedi bilgidir. Örneğin

¹²⁵ G. R. Jones, “Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers’ Adjustments to Organizations”, *Academy of Management Journal*, 1986, 29, 262–279.

Morrison (1993) ¹²⁶ çalışanın yedi farklı bilgiye sahip olması yoluyla örgüte uyum sağlayabileceğini ileri sürmektedir. Bunlar teknik bilgi (istenilen görevleri nasıl yerine getireceği hakkında), referans bilgi (mesleki rolünün bir parçası olarak kendisinden ne istenildiği ve beklendiği hakkında), sosyal bilgi (organizasyon içerisindeki diğer kişiler hakkında), değerlendirme bilgisi (organizasyon içerisinde bir kişinin performans ve davranışının nasıl değerlendirildiği hakkında), normatif bilgi (organizasyon kültürü hakkında), organizasyonel bilgi (firmanın yapısı, prosedürleri, mal/hizmetleri ve performans hakkında), politik bilgi (organizasyon içerisinde gücün dağılımı hakkında) olarak açıklanmaktadır.¹²⁷ Bilgi arayışını tamamlayan çalışan sosyalleşme taktiklerini uygular ve işe daha kolay alışır.

Örgütlerde sosyalleşmeye yön veren faktörler; performans yeterliliği, insan faktörü, politikalar, dil, örgütsel hedef ve değerlerle tarih olmak üzere altı grupta ele alınmaktadır. Performans yeterliliği, çalışanın işiyle ilgili gerekli eğitim programlarına katılması, deneyime sahip olması ve eğitimi sayesinde ortaya çıktığından doğrudan sosyalleşme kavramı ile ilgili gözükmesi de bireyin öğrenebilmesi gereken bilgiyi seçebilmesi, bilgi ve becerileri kullanabilmesi ve bunları ne kadar doğru uyguladığını görebilmesi sosyalleşme ile doğrudan ilgilidir. Sosyalleşmeye yön veren önemli bir faktör insan faktörüdür. Sosyalleşme olgusu bulmaca (yapboz) metaforu ile ilişkilendirildiğinde resmin tamamlanması için gerekli olan en önemli parça insandır. Bu nedenle resmin doğru parçası örgütteki sosyalleşmeyi sağlayacak doğru insanlardır. Diğer çalışanlarla uyumlu, bilgi arayışını tamamlamış bireyler grup çalışmalarında yer alarak diğer çalışanlara bilgiyi aktarmada yardımcı olacaktır. Politikalar ise bireylerin resmi ve gayri resmi çalışma ilişkilerinin durumu ve örgüt içindeki yönetim yapılarına ilişkin bilgi verme açısından önemli bir faktör olarak görülmektedir. Schein (1988)¹²⁸ bu görüşü destekler şekilde örgüte yeni katılan çalışanın davranış kalıplarını öğrenmesini örgütsel politika ile ilişkilendirmektedir. Macobby (1984) ¹²⁹çocukluk döneminde sosyalleşme ile ilgili olarak ebeveynlerden öğrenilen dilin ve dil

¹²⁶ E. W. Morrison, Longitudinal Study of The Effects of Information Seeking On Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(2), 173–183.

¹²⁷ Ercan Ergün ve Yunus Emre Taşgıt, “Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:31, 2011, 99.

¹²⁸E. H. Schein, “Organizational Socialization and the Profession of Management”, *Industrial Management Review*, 1988, 9, 1-16 .

¹²⁹ E. E. Maccoby, “Socialization and Developmental Change: Child Development “, 1984, 55, 317-328.

kullanımının örgütsel sosyalleşmeye paralel olarak başkalarından gelen bilgileri kavrama ve diğer organizasyon üyeleriyle etkili bir iletişim kurmada örgüte özgü dilde belli bir temel bilgiye gereksinim açısından temel oluşturduğunu belirtmektedir. Örgütsel değer ve hedefler açısından Feldman (1981)¹³⁰ örgüte yeni gelen çalışanlar için ancak grup normları ve örgütün değerleri öğrenilerek açıkça belirtilmemiş rollerin, normların ve değerlerin anlaşılabilceğini savunmaktadır. Tarih faktörü açısından ise Ritti ve Funkhouser (1987)¹³¹ sosyalleşme aracılığı ile örgütün gelenekleri, mitleri, ritüelleri ile ilgili kültürel tarih bilgisinin diğer çalışanlara aktarılacağını ifade etmişlerdir.¹³²

1.2.3. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Örgütsel sosyalleşme, örgüte yeni katılan bireyin belirli aşamalardan geçmesiyle ortaya çıkan bir olgudur. Bu aşamaları ön sosyalleşme, seçme, işe alıştırma, yetiştirme programları, arkadaş grupları, deneme ve çıraklık oluşturmaktadır. Bu aşamalar; ön sosyalleşme, alıştırma ve rol yönetimi olmak üzere üç genel başlık altında toplanabilir.

1.2.3.1. Ön Sosyalleşme

Ön sosyalleşme, sosyalleşme sürecinin ilk aşaması olması ve örgütte ne ile karşılaşacağını bilmeyen bireye ışık tutması açısından önem taşımaktadır. Bu aşama bireyin örgüte katılmasından ya da örgütte bir başka görevi üstlenmesinden önce yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetlerin temel amacı, bireye örgüt ve yeni görevi hakkında bilgi vermektir.¹³³ Bu sürecin örgüte yeni katılan birey açısından daha kolay anlaşılması ve sorunsuz bir şekilde uygulanması gerçekçilik ve uygunluk olmak üzere iki önemli faktöre bağlıdır. ¹³⁴Gerçekçilik; örgüte yeni katılan bireyin örgüt ve iş hakkındaki beklentilerinin gerçeklik derecesi olarak, uygunluk ise amaçlarla

¹³⁰ C. D. Feldman, "The Multiple Socialization of Organizations Members", *Academy of Management Review*, 1981, 6, 309-319.

¹³¹ R. R. Ritti and G. R. Funkhouser, "The Ropes to skip and the Ropes to Know", 3rd Edi., New York 1987.

¹³² Georgia T.Chao et al., "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 1994, 731-732.

¹³³ Sökmen, 172.

¹³⁴ Daniel Feldman, *A Practical Program for Employee Socialization Organizational Dynamics*, 1976a, 64-80.

beklentilerin birbiriyle örtüşme derecesi olarak tanımlanmaktadır.¹³⁵ Dolayısıyla yeni katılan bireyin örgütle ilgili beklentilerini yüksek tutmayıp örgütün kendisine kazandıracağı değerleri gerçekçi bir bakış açısıyla değerlendirmesi, amaçlar ve beklentilerini birbirine paralel olarak belirlemesi durumunda ön sosyalleşme başarısının yüksek olacağı söylenebilir.

1.2.3.2. Uyum: Alıştırma

Uyum (Alıştırma) aşaması örgüte yeni katılan bireyin işe başlaması ile birlikte işini öğrenmeye başladığı, çalışma arkadaşları ve üstleri ile ilişkiler kurduğu ve organizasyonun nasıl işlediği ile ilgili bilgiler elde ettiği aşamadır.¹³⁶ Dört kısımdan oluşur:^{137, 138}

- Göreve Başlama: Yeni katılan çalışanın kendisinin yeterli olduğunu ve bir iş ortağı olarak kabul gördüğünü hissetme derecesi olarak ifade edilmektedir. Bu değişken, çalışanın işinde yeni görevlerini başarılı bir biçimde nasıl öğrendiğini de göstermektedir.
- Gruba Kabul Edilme: Örgüte yeni katılan çalışanın çalışma arkadaşları tarafından kabul gördüğünü ve kendisine güvenildiğini hissetme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu değişken, çalışanın yeni kişiler arası ilişkiler kurma konusunda ne ölçüde başarılı olduğunun göstergesi olması açısından önemlidir.
- Rol Tanımı: Çalışanın çalışma grubuyla hangi görevlerin yerine getirileceği ve bu görevlerin öncelikleri ile zaman sürecindeki dağılımları konusunda uzlaşmaya başladığı aşamadır.
- Değerlendirme Uygunluğu: Çalışanların örgüt içindeki gelişimleri ile onların güçlü ve zayıf yanları konusunda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki fikir birliğinin ne düzeyde olduğunu belirtmektedir.

¹³⁵ Araza vd, 5561.

¹³⁶ Ergün ve Taşgit, 100.

¹³⁷ Daniel Charles Feldman “A Practical Program for Employee Socialization”, *Organizational Dynamics*, 5(2), 1976a, 65.

¹³⁸ Daniel Charles Feldman, “A Contingency Theory of Socialization”, *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 1976b, 435.

1.2.3.3. Rol Yönetimi

Rol yönetimi aşaması, örgüte yeni katılan çalışanın rol model aldığı kişi ya da kişilerin bilgisi, tecrübesi ve davranışları ışığında rolüne uyum sağlayarak davranışlarını kendisinin yönetmesi olarak tanımlanabilir. Çalışan sahip olduğu zamanı çalışma yaşamı ve özel yaşamı arasında dengeli bir biçimde paylaştırabilmelidir. Ağırlığı diğer tarafın aleyhinde olacak şekilde tek bir yöne verdiği takdirde, yaşamının ikinci plana atılan yönünde sorunlar ve huzursuzluklar yaşanmaya başlaması olasıdır. Bunun olumsuz bir sonucu olarak da, çalışan ya kariyerinden ya da aile hayatından feragat etmek durumunda kalabilecektir. Kuşkusuz bu durum hiç arzu edilmeyen bir sonuçtur. Bu nedenle çalışan, yaşamının her iki yönünden de azami verimi alacak şekilde bir denge kurmak zorundadır.¹³⁹ İçerisinde bulunduğu davranış düzlemine göre rol geliştirmelidir.

1.2.4. Çalışanların Örgütsel Sosyalleşmeye Tepkileri

Sosyalleşme kavramı bireyin diğer bireylerle etkileşimi ve onlarla iletişimi temelinde tanımlanırsa, her iletişimde olduğu gibi burada da alıcının göndericiye bir geribildirimde bulunması söz konusudur. Bu geribildirim olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Çalışanların sosyalleşmeye karşı tepkileri (geribildirimleri); başkaldırma, yaratıcı bireysellik ve uyum olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır.¹⁴⁰

Başkaldırma (İsyan) : Bireyin örgütün sosyalleştirme girişimine düşmanca tavır alması ve onu reddetmesini ifade eder. İsyan sonucunda birey işten atılabileceği gibi, bazen de bu tepki daha önce fark edilmeyen bazı konuları örgütün fark etmesi ve önlem almasını gerektirini gösterebilir.

Yaratıcı Bireysellik: Bireyin örgütün temel değerlerini kabul ederken sosyalleşme konusundaki yetersizlikleri görerek bunları tamamlayabilmesi ve geliştirebilmesini ifade eder.

Uyum: Biyolojik türlerin, bulunduğu ekolojik alandaki çevresel etkenlere uyum sağlayarak yaşamsal gelişimlerini devam ettirmesi gibi, örgütsel sosyalleşme de bireyin

¹³⁹ Tunç Demirbilek, “Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitimin Yeri ve Önemi”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 2009, 361.

¹⁴⁰ Hasan Basri Memduhoğlu, “Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 2008, 145.

bireyselliğinden vazgeçerek ve örgütün normlarını kabul ederek bunlara uyum sağlamasını gerektirir.

Çalışanların örgüt içindeki tepkileri her zaman ne tam anlamı ile uyum ne de başkaldırı niteliğinde olmalıdır. Sosyalleşmek için bireyin isyan ve uyum uçlarının tam ortasında yer alması ve yaratıcı bireysellik yönlerini kullanarak değişime katkı sağlaması gerekmektedir. Günümüzün bilgi toplumu bunu gerektirmektedir.

1.2.5. Örgütlerde Sosyalleşme Kaynakları ve Çıktıları

1.2.5.1. Örgütlerde Sosyalleşme Kaynakları

Örgütlerde sosyalleşme kaynaklarını örgütlerde kullanılan oryantasyon eğitimi, görev karakteristikleri, sosyal destek ve liderlik türü oluşturmaktadır.¹⁴¹

- **Oryantasyon eğitimi programları:** Çalışanların öz yeterliliğini güçlendirmek amacıyla sosyal ikna, bilişsel öğrenme, işle ilgili tecrübe edinme gibi beceriler bireye aşılanmaktadır. Wanous ve Reicher (2000) örgüte yeni katılan bireyin öz yeterliliğini arttırmak ve yaşadığı stresi azaltmak amacı ile oluşturulan ROPES (Realistic Orientation Programs Employee of Newcomer Stress) programının önemini vurgulamaktadır. Gerçekçi oryantasyon olarak bilinen bu program ile ilk olarak çalışanların olası hayal kırıklıkları ve uyum sorunları ile başa çıkma yöntemleri hakkında neler yapılabileceğinin hedefi belirlenmekte ve eksikliklerin giderilmesi için harekete geçilmektedir. İkinci olarak çalışanlara genel destek ve güvence verilmektedir. Üçüncü aşama olarak davranış ile ilgili olarak eğitim modelleri (gösterilen tecrübeleri öğrenme, rol modelin davranışlarını tartışma, davranış ile geri bildirimi sağlama vb.)verilmekte, dördüncü aşamada bireysel düşünceleri ve duyguları kontrol etme sağlanmakta ve son aşamada örgüte yeni gelen çalışanlara stres faktörleri ile başa çıkma yöntemleri kazandırılmaktadır.

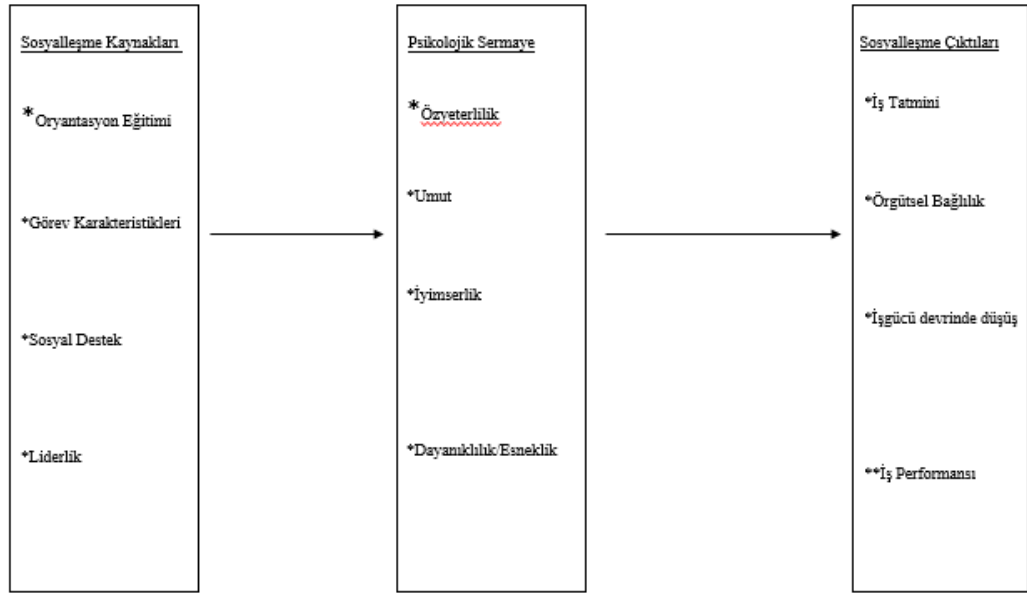
¹⁴¹ Alan Saks ve Jamie A. Gruman, "Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Theory, Research and Practice", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14-26, 2011, 18-21.

- **Görev Karakteristikleri:** Görev çeşitliliği, görev kimliği, performans geri bildirimi vb. faktörler örgütte iş karakteristiklerini tanımlayarak çalışanların sosyalleşmesine katkı sağlamaktadır.
- **Sosyal Destek:** Örgüte yeni katılan çalışana diğer çalışanların duygusal destek sağlaması, tavsiye ve yardımda bulunması çalışanın işine ve örgüte daha kolay uyum sağlamasına yardımcı olacaktır.
- **Liderlik Türü:** Örgüte katılan çalışana gerçekçi hedefler belirleme ve amaçlara ulaşmaya yönelik davranışlar geliştirme konusunda öncülük ettiği için liderler ve sergiledikleri davranışlar büyük önem taşımaktadır. Liderlik türleri içinde sosyalleşme sürecine en uygun lider türünün “Pygmalion Lider” (her şeye pozitif bakabilen ve pozitif bakış ile örgütte başarının sağlanacağını bekleyen lider) olduğu öne sürülmektedir. Bu tür liderler çalışanlarının başarılı olacağını düşünmekte ve onları bu yönde desteklemektedir.

1.2.5.2. Örgütlerde Sosyalleşme Çıktıları

Sosyalleşme, çeşitli örgütsel kaynaklardan beslenerek sürekli olarak kendini yenileyen ve devam eden bir süreci ifade eder. Sosyalleşmenin tam anlamı ile başarılı bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendirmek için çıktılarını görmek ve gerekli önlemleri almak gerekir. Bu nedenle örgütlerdeki sosyalleşme kaynakları oldukça önemlidir.

Sosyalleşmenin başarılı bir şekilde gerçekleştiği örgütte çıktılar da olumlu olmaktadır. Şekil 1.9’da örgütlerde sosyalleşme kaynakları ve çıktıları gösterilmiştir:



Şekil 1.9. Sosyalleşme Kaynakları, Psikolojik Sermaye ve Sosyalleşme Çıktıları Modeli
Kaynak: Alan Saks ve Jamie A. Gruman, Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Theory, Research and Practice, Canadian Journal of Administrative Sciences, 14-26, 2011, 19.

Şekil 1.9.'da gösterildiği gibi sosyalleşme kaynaklarının doğru ve başarılı bir şekilde kullanılması çalışanların psikolojik sermayelerini etkilemektedir. Bu durum da örgüte yüksek iş tatmini, bağlılık, performans ve düşük çalışan devri çıktıları ile yansımaktadır. Özetle örgüte yeni katılan bireyin diğer bireylerle etkileşimi sosyalleşme sayesinde olmaktadır. Sosyalleşme ile birlikte bireyde gelişen pozitif düşünceler başarıyı arttırmaktadır. Bireyin zayıf öz yeterliliğinin desteklenmesi iyi bir oryantasyon programı ile gerçekleşmektedir. Görev tanımının belli olması ve çalışanın belirsizliğe düşmemesi umut ve esneklik düzeyini artırmaktadır. İş arkadaşlarının ve liderinin desteğini alan birey iyimser bir bakış açısı geliştirebilmekte ve bu durum iş performansına yansırak yaptığı işten tatmin olması ve örgüte bağlılığının artması ile sonuçlanmaktadır. İşcan ve Çakır (2019)¹⁴² örgütsel sosyalleşmenin psikolojik sahiplenme üzerine etkisinde psikolojik güçlendirme faktörü konulu çalışmalarında, örgütsel sosyalleşmenin psikolojik güçlendirme algısını güçlendirdiği böylelikle çalışanın işe karşı psikolojik sahiplenme duygusunun artarak daha fazla özverili performans sergileyebileceklerini ortaya koymuşlardır.

¹⁴² Ömer Faruk İşcan ve Sezin Karabulut Çakır, "Psikolojik Güçlendirme Algısı Bağlamında Örgütsel Sosyalleşmenin Psikolojik Sahiplenme Üzerine Etkisi", *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(45), 2019, 3787.

1.3. PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI ve GELİŞİMİ

Psikolojik sermaye kavramı 2004 yılından itibaren önemi daha fazla anlaşıp literatürde yer almaya başlayan yeni bir kavramdır. Bu kavramın dört aşamadan beslenerek geliştiği söylenebilir. Bu aşamalar; II. Dünya Savaşı ve savaşın insanlar üzerindeki psikolojik etkisi, insanlık teorisi, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır. Bu gelişim aşamaları şu şekilde açıklanabilir:¹⁴³

- II. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan psikolojik yıkımlar nedeni ile ABD’de “Gaziler Yönetimi ve Ulusal Sağlık Enstitüsü” kurularak insanların savaş sonrasında yaşadıkları psikolojik travmalar ve patolojik rahatsızlıklar incelenmiştir.
- 1960’lı yıllarda Abraham Maslow ve Carl Rogers gibi hümanistteorisyenler yaşadıkları psikolojik olayların sadece patoloji boyutunu incelemenin ötesini geçerek bunları sağlıklı insanların da yaşayabileceği olaylar olarak ele alarak insan psikolojisi üzerine incelemelerde bulunmuştur. Ancak ampirik çalışmaların eksikliği sebebiyle psikoloji temelli sorunlarla ilgili çalışmalar yetersiz kalmıştır.
- 1998 yılında Amerikan Psikoloji Enstitüsü ile Martin Seligman sağlıklı insanları daha güçlü hale getirmek ve insandaki potansiyelden yararlanmak için pozitif psikolojinin önemini vurgulamış ve pozitif psikolojinin temelini oluşturmuştur.
- Tüm bu gelişmelere paralel olarak Fred Luthans iş yerinde pozitif psikolojinin uygulanması ve gelişmesine yönelik olarak pozitif örgütsel davranış kavramını ortaya atmıştır. Böylece insan psikolojisinin pozitif yönlülüğü araştırmalara ve sürekli olarak iyileştirmelere değer bulunmuştur.

Günümüzde teknoloji ve iletişimle yaşanan gelişmelerle birlikte rekabetin her geçen gün yön değiştirdiği ve ivme kazandığı iş dünyasında değişime ayak uydurmaya çalışan işletmelerin benimsedikleri tutumların, hem tüketici hem de üretici konumundaki insan faktörünün işe ve işletmeye bakış açısını önemli ölçüde etkilediği

¹⁴³ Gail B. Eastman, *The Relationship between Psychological Capital and Workplace Bullying for Nurses*, (Unpublished PhD Thesis), Northcentral University, Arizona, August 2013, 26-27.

görülmektedir. Rekabet ortamında birbirinden farklı olma adına değer yaratacak ürünler ortaya koyma kaygısı ile tutum sergileyen işletmeler bünyelerindeki sermaye unsuru insanları da değişime ve kapasitelerinin üzerinde performans sergilemeye zorlayarak onları psikolojik baskıya maruz bırakabilmektedir. Bu durum çalışanlarda performans düşüklüğü, işe karşı tatminsizlik, iş değiştirme isteği doğurabilmektedir. Teknolojinin etkisi ile başka ilgi alanlarına yönelme, teknoloji bağımlısı olma ve “nomofobik davranışlar” (telefonsuz / internetsiz kalma korkusu) da çalışanlarda görülebilmektedir. Bu durumda çalışanlardan verim alınamamakta ve çalışanlar işyerleri için tehdit unsuru haline gelebilmektedir. Dolayısıyla işe ve hayata olumsuz bakan, yılgın, ümitsiz, psikolojik sorunlar içerisindeki insanlar yaşamda ve çevremizde yerini alabilmektedir. Tüm bu olumsuzlukları ortadan kaldırmanın yolu insanın kendine, işine ve hayata olumlu bakmasını ve pozitif davranışlar sergilemesini kolaylaştıran olumlu bir ruh haline sahip olmasıyla ve psikolojik sermayesini artırmasıyla mümkündür.

Pozitif psikoloji; yaşamı değerli kılan unsurları içeren ve insana mutlu olabilme duygusu, yaşamdan ve işinden tatmin olma ve bununla birlikte sürekli olarak gelişmesine yön veren durumlara odaklanabilme davranışlarını kazandıran bilimsel bilgidir.¹⁴⁴ Kavram ilk defa 1998 yılında Martin Seligman tarafından ortaya atılmıştır. Luthans vd. (2007a, 2007b) örgütsel davranış ve psikoloji çalışmalarında pozitif psikoloji bakış açısından yararlanarak çalışanların zayıf yönlerine odaklanmak yerine güçlü yönlerine odaklanmak suretiyle performanslarının artırılmasına vurgu yaparak pozitif bir yaklaşımla psikolojik sermaye kavramına dikkat çekmiştir. Psikolojik sermaye; bireyin pozitif psikolojik iyileşme hali olarak tanımlanmaktadır.¹⁴⁵

Psikolojik sermaye “kimsiniz ve gelişmek için neler yapabilirsiniz?” sorularının cevabını ortaya koyar. Özetle psikolojik sermaye, bireyin pozitif psikolojik gelişimine yol açan dört karakteristik özellikten oluşur. Öz yeterlilik; zorlu görevleri başarmak için gereken çabayı sarf etme ve kendine güvenme düzeyini ortaya koyar. İyimserlik; şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair pozitif bakış açısı geliştirme düzeyini ortaya koyar. Umut; hedefler karşısında yılmadan mücadele etme düzeyini belirtirken dayanıklılık;

¹⁴⁴ P. Alex Linley et al., “Positive Psychology: Past, Present and Possible(Future)”, *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16, 2006, 5.

¹⁴⁵ Vildan Hilal Akçay, “Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 2011a, 79.

problemler ve sıkıntılara uyum göstererek riskleri fırsata çevirme düzeyidir.¹⁴⁶Özetle psikolojik sermaye bireyin pozitif yönlerini destekleyen, böylelikle bireyi geliştiren ve olaylar karşısında pozitif bakış açısıyla güçlü kılmasını sağlayan özellikler bütünü olarak tanımlanabilir.

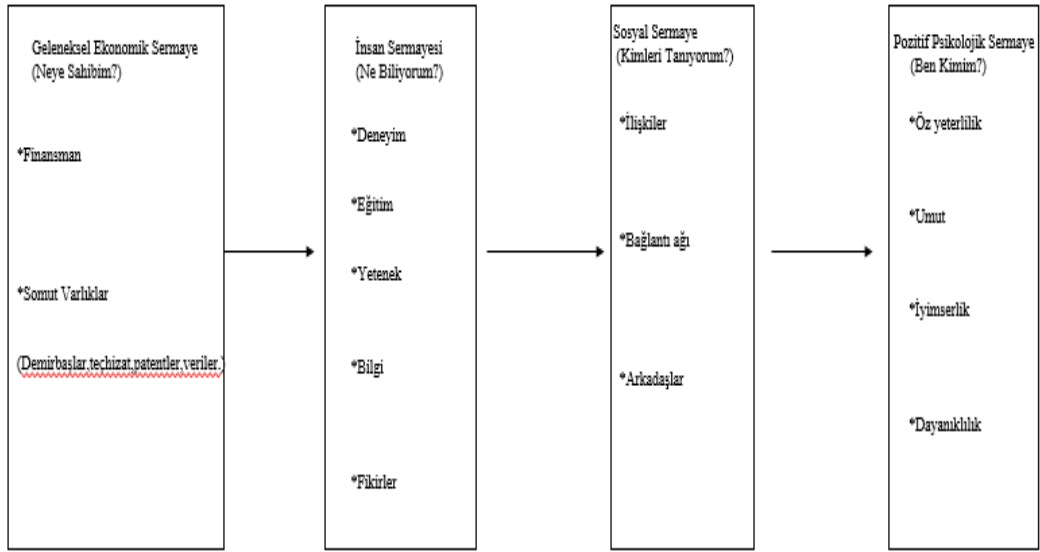
1.3.1. Örgütlerde Psikolojik Sermaye

Günümüz örgütlerinin hiperrekabet ortamında karşılaştığı zorluklar gün geçtikçe çeşitlenerek artmaktadır. Zorluklarla mücadelede örgütlerin tercih ettiği bir yöntem personeli işten çıkarma ya da küçülme stratejileri ile rakiplerle savaşmak olsa da son yıllarda popüler olarak tercih edilen yöntem “yeteneklerin savaşı” ile zorluklara meydan okumadır. Yeteneklerin savaşı; örgütün insan sermayesinden en iyi şekilde faydalanmak için çalışanları tükenmişlik, çatışma, işten ayrılma ve stres gibi olumsuz yönelimli yapılardan arındırarak onları olumlu yönelimli olarak ifade edilen benlik saygısı, pekiştirme, hedef belirleme, olumlu duygusallık, sosyal vatandaşlık davranışları, yetkilendirme ve katılımı teşvik etme yeteneği yapısına ulaştırma ve başarılı kılma mücadelesi olarak tanımlanabilmektedir.¹⁴⁷Bu açıdan bakıldığında çalışanların psikolojik sermaye düzeyinin örgütlerin başarısında ne derece önemli olduğu anlaşılmaktadır. Şekil 1.10’da rekabet üstünlüğü sağlamada sermaye unsurlarının rekabetteki gelişimlerle birlikte nasıl bir anlama büründüğü ve pozitif psikolojik sermayenin bu gelişimdeki yeri gösterilmektedir.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Fred Luthans et al., *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press, 2007a, 3.

¹⁴⁷ Fred Luthans et al., 2007a, 3-5.

¹⁴⁸ Akçay, 2011a, 80.



Şekil 1.10. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan (Genişleten) Sermaye Türleri

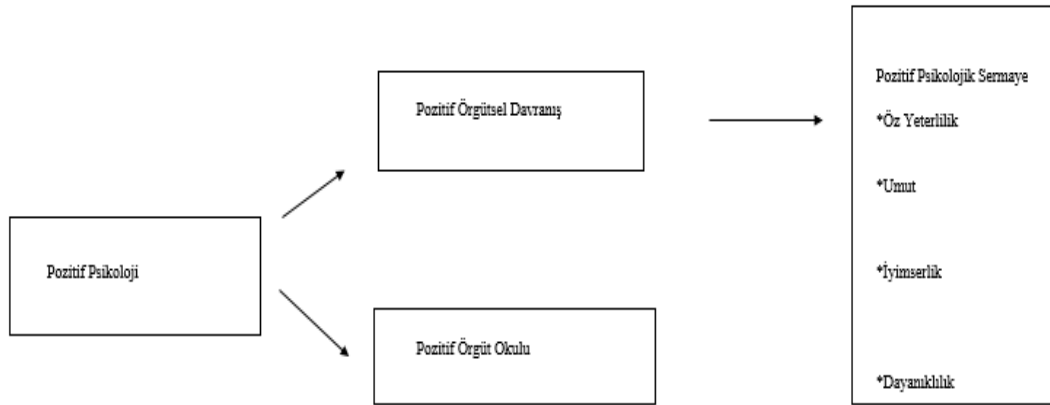
Kaynak: Fred Luthans et al., “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”, Business Horizons, Vol. 47, No. 1, 2004, 45-50.

Şekil 1.10’da örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamada fiziksel sermayeden ziyade insana odaklı sermayeyi temel aldığı görülmektedir. Bu açıdan bireyin kendisini analiz ederek değerlendirmesi ve örgüt tarafından eksikliklerinin giderilmesi psikolojik sermayeyi artırmakta ve örgüte başarı getirmektedir.

Yine konu ile ilgili literatür incelendiğinde; örgütün başarısı ile yeteneklerine pozitif yaklaşım ve pozitif psikolojik benliğe sahip olan çalışanlar arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu çalışan grubunun örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha yatkın, iş tatminine sahip, örgüt performansı için çaba gösteren bireylerden oluştuğu belirtilmiştir.¹⁴⁹

Şekil 1.11’de psikolojik sermayenin pozitif psikoloji ile ilişkisi gösterilmiştir:

¹⁴⁹ Fred Luthans et al., 5.



Şekil 1.11. Pozitif psikolojik sermayenin diğer pozitif kavramlarla ilişkisi

Kaynak : Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.

Şekil 1.11 pozitif psikolojik sermayenin doğuşunu açıklayan bakış açılarını göstermektedir. Bunlar; pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgüt okulu olarak belirtilmektedir. Pozitif Örgüt Okulunun amacı kişilerin, grupların ve örgütlerin pozitif durumları ile bu pozitif durumların bağlamını, süreçlerini ve aralarındaki etkileşimleri ortaya çıkarmaktır. Pozitif Örgütsel Davranış ise günümüz örgütlerinde performans gelişimi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve verimli bir şekilde yönetilebilen pozitif özelliklerin ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanmasını ifade etmektedir.¹⁵⁰

Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış insanın bir topluluktaki psikolojik gelişimini ve diğer bireylerle etkileşimini anlama ve açıklama açısından benzerlik gösterse de, ikinci kavram ilkinden farklı olarak pozitif psikoloji o örgüt için mutlak gerekli olan performansın belirlenmesinde, geliştirilmesinde ve örgüt başarısının sonuçlandırılmasında kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu açıdan Pozitif Örgüt Okulu örgütte teorik açıdan uygulamada kalırken, pozitif örgütsel davranışın pratik ve dinamik uygulamalarda kullanıldığı söylenebilir. Dinamik pozitif örgüt davranışlarının örgütte başarılı bir şekilde uygulanmasının sonucu olarak psikolojik sermaye ve unsurları ortaya çıkmaktadır. Bu unsurlar öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktan oluşmaktadır.

¹⁵⁰ Rana Özen Kutanis ve Emre Oruç, “Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2014, 2 (2), 148.

Pozitif Örgüt Okulu yaklaşımının dört pozitif özelliği içerisinde barındırdığını belirtilmektedir. Birinci özellik, olaylara bakış açısını pozitif tutarak sorunları sorun ya da engel olarak algılamayıp bu durumlardan öğrenme / büyüme için fırsatlar üretme fikrine ulaşmaya yöneltmesidir. İkinci özellik olayların olumsuz sonuçlar ya da sapmalar getireceğine değil olumlu sonuçlanacağına odaklanmayı sağlamasıdır. Üçüncü özellik her durumda ve şartta pozitif düşünceye hâkim olmak gerektiğini öğretmesidir. Son özellik, bireylere mükemmellik, erdemlilik, af, merhamet, iyilik gibi olumlu yaşamsal davranışlar kazandırmasıdır.¹⁵¹ Bu özelliklerinden yola çıkılarak Pozitif Örgüt Okulu yaklaşımının temel amacının bireyleri pozitif düşünmeye ve gelişmeye yönlendirmek olduğu söylenebilir.

1.3.2. Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları

Psikolojik sermaye; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

1.3.2.1. Öz Yeterlilik

Psikolojik sermayenin pozitif olması yönündeki en kuvvetli alt boyutunun öz yeterlilik olduğu belirtilmiştir. Öz yeterliliği ‘bireylerin olası durumlarla başa çıkabilmek için gereken eylemleri ne kadar iyi yapabileceklerine ilişkin kişisel kararı ya da inancı’ olarak tanımlamaktadır.¹⁵² Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, bireyin bir eylemi /görevi başarabilmeye yönelik inancı öz yeterliliktir. Öz yeterliliği yüksek bireyler olumsuz durumlarda bile kendilerini işe motive edebilmektedir. Öz yeterliliği yüksek bireylerin örgütte karşılaştıkları engellere olumlu yaklaşarak kendilerini motive ettikleri ve başarılı oldukları söylenebilir. Stajkovic ve Luthans (1998)¹⁵³ çalışmalarında öz yeterlilik ile performans ve iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin

¹⁵¹ Fred Luthans ve Carolyn M. Youssef Morgan, “Psychological Capital: An Evidence Based Positive Approach”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 4(17), 2017, 2-3.

¹⁵² Rana Özen Kutunis ve Ebru Yıldız, “Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 2014, 140.

¹⁵³ A. Stajkovic, F. Luthans, “Self-efficacy and Work-related Performance: A Meta-analysis”. *Psychology Bulletin*, 44, 1998, 580-590.

olduğunu ve bireylerin pozitif inançlarının, performanslarını ve işe yönelik duygularını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.¹⁵⁴

Öz yeterlilik inancı bireyin performansını ve öğrenmesini üç şekilde etkilemektedir.¹⁵⁵

Öz yeterlilik inancı bireyin hedef seçmesinde etkili olmaktadır. Öz yeterlik inancı yüksek olan bireyler yüksek hedefleri seçmektedir. Araştırmalar bireylerin sadece öğrenme yolu ile performanslarını arttırmadıklarını, aynı zamanda öz yeterlik inancının da buna etki ettiğini ortaya koymaktadır.

1. Öz yeterlilik öğrenme çabaları üzerinde de önemli etkiye sahiptir. Buna göre öz yeterlik inancı yüksek olan bireylerin başarılı olacaklarına inançları artmakta, bu da öğrenme düzeylerini ve performanslarını olumlu şekilde etkilemektedir.
2. Öz yeterlilik inancı bireylerin kendilerine olan güvenlerini arttırmak sureti ile özel işler için performans ve öğrenme kolaylığı sağlamaktadır.

Tüm bu açıklamalardan hareketle, öz yeterlilik inancına sahip olmanın bireyin içerisinde yer aldığı rol düzlemini ve sonuçlarını olumlu etkilediği söylenebilir.

1.3.2.2. Umut

Psikolojik sermayenin bir diğer önemli bileşeni umuttur. Jerome Frank (1968) umut kavramını; iyi olma duygusu veren ve kişiyi harekete geçmek için güdüleyen bir özellik olarak tanımlamaktadır. Sydney vd. (1991) umut kavramı ile ilgili çalışmalarında başarıya ulaşmada bireyi yönlendiren enerji ve gücün umuttan oluştuğunu belirtmektedir.¹⁵⁶ Dolayısıyla örgütsel açıdan umut kavramının çalışanın motivasyonu ile ilişkili olduğunu görülmektedir. Çalışan motive edilerek belirtilen hedeflere ulaşacağı konusunda ne kadar umut sahibi olursa hedefe ulaşması ve başarılı olması da o kadar kolay olmaktadır. Bireyin sadece örgütsel hedefleri gerçekleştirmesi değil, yaşama uyum sağlaması da umut duygusu ile mümkün olabilmektedir. Bu açıdan

¹⁵⁴ Mustafa Fedai Çavuş ve Ayşe Gökçen, “Psychological Capital: Definition, Components and Effects”, *British Journal of Education, Society and Behavioral Science*, 5(3), 2015, 245.

¹⁵⁵ Akshay Malik, “Efficacy, Hope, Optimism and Resilience at Workplace – Positive Organizational Behavior”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(10), 2013, 1.

¹⁵⁶ Hatice Necla Keleş, “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 2011, 347.

birey işe ve yaşama umut duygusu ile dâhil olmadığında tükenmişlik sendromu ortaya çıkabilmektedir.

1.3.2.3. İyimserlik

İyimserlik genelde bir kişilik özelliği ya da tutum olarak açıklanmaktadır. Bireyin karşılaştığı olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın sebeplerle ilişkilendirmesi; olumsuz olayların ise dışsal, geçici ve belirli sebeplerden kaynaklandığını düşünmesidir.¹⁵⁷ Carver ve Scheier'e (2002) göre iyimserlik özelliklerine göre bireyler değerlendirildiğinde, iyimser bireyler geleceğe dair iyi şeylere yönelik beklentileri olan, kötümser bireyler ise geleceğe dair kötü şeylere yönelik beklentileri olan bireyler olarak sınıflandırılmaktadır. Psikolojik sermayenin iyimserlik bakış açısı ise bireyin sadece geleceğe ilişkin beklentisini değil, geçmiş ve şimdiki zamanı da içine alarak yaşadığı olaylara yönelik değerlendirme, yorumlama ve atfetme davranışını içermektedir. Bireylerin olayları pozitif olarak atfettiği ölçüde iyimser olabileceğini söyleyebiliriz. Carver ve Scheier'e (2003)¹⁵⁸ göre iyimserlik, bireyden beklenen basit bilişsel ve davranışsal hareketleri ifade etmektedir. Bu durum iyimserlik yaklaşımına farklı bir boyut kazandırmakla birlikte, gerçekçi olmayan iyimserlik değerlerinin olumsuz sonuçlara yol açabileceğini belirtmektedir.¹⁵⁹ Psikolojik sermayenin ihtiyaç duyduğu iyimserlik gerçekçi ve esnek olabilen iyimserlik yapısıdır. Burada ifade edilen gerçekçilik başarıyı tamamen içselleştirmeyen, yaşantısındaki her şeyin kontrolünün kendi elinde olduğunu düşünmeyen ve yaptığı tüm hatayı dışsallaştırmayan, sorumluluk almaktan kaçınmayan birey davranışdır.¹⁶⁰ Özetle iyimserlik, bireyin çevresinde gelişen durumları gerçekçi bir şekilde ele alması, olumlu ve olumsuz durumlar için sorumluluk aynasından kendine bakması ve pozitif duygularla her şeyin çözümleneceğine olan inancıdır.

¹⁵⁷ Ahmet Erkuş ve Mine Afacan Fındıklı, "Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 2013, 305.

¹⁵⁸ C. S. Carver & M. F. Scheier, "Optimism", In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, Oxford 2003, 231-243.

¹⁵⁹ James B. Avey et al., "The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 2006, 45.

¹⁶⁰ Bünyamin Akdemir ve Ahmet Mesut Açı, "Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 8(2), 2017, 60.

1.3.2.4. Dayanıklılık

Masten ve Reed (2002)¹⁶¹ dayanıklılık kavramını; önemli bir güçlük ya da risk ile karşılaşıldığında bu durumla başa çıkma ve duruma uyum sağlama olarak tanımlamaktadır. Çeşitli kaynaklarda belirtildiği üzere örgütsel açıdan dayanıklılık ise genel olarak çatışmadan, başarısızlıktan, stres yaratan tüm faktörlerden uzaklaşıp bireyin kendini toparlaması, olumlu değişim ve gelişim için sorumluluk alacak güce sahip olmasıdır.¹⁶² Dayanıklılık kavramı bazı kaynaklarda esneklik ile ilişkilendirilmektedir. Olaylar karşısında esnek ya da dayanıklı olan bireyin temel özellikleri gerçekçi olması, yaşamın getirdiği değişken şartlara güçlü şekilde karşı inanç geliştirebilmesi ve önemli değişikliklere şaşırtıcı bir yetenekle uyum sağlayabilme kapasitesidir.¹⁶³

Dayanıklılığın sadece bireysel olarak değil, hiper rekabet ortamının getirdiği yenilik, değişim ve çevreye uyum sağlama açısından örgütler için de vazgeçilmez bir olgu olduğu söylenebilir. Hiper rekabet ortamında yalnızca çevrenin zorlu ve değişken şartlarına uyum sağlayabilenler ayakta kalabilmektedir. Bu nedenle birey ya da örgütler değişime, zorluklara ve çevrenin sürprizlerine karşı ne kadar dayanıklı ve esnek bir duruşa sahip olabilirse, başarılı olma ihtimalleri de o kadar yüksek olacaktır.

1.3.3. Psikolojik Sermayenin Çıktıları

1.3.3.1. İş Tatmini

İşletmeler için önemli bir maliyet unsuru olan insan faktörünün örgütün etkin ve verimli çalışmasındaki rolü de büyüktür. Bu durum günümüz bilgi toplumunda en önemli sermaye unsurunu oluşturan bilgi sermayesine sahip insanları ellerinde bulunduran yöneticileri, çalışanlarının istek, ihtiyaç ve beklentilerine karşı daha duyarlı hale getirmeye zorlamıştır. Dolayısıyla işletmenin başarısının temelinde çalıştırdığı kişilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve onları anlamak yatmaktadır. Örgütler için çalışan tatmininin sağlanması ve bunun sürdürülmesi değişen çevre şartları ile beraber

¹⁶¹ A. S. Masten & M. G. J. Reed, "Resilience in Development". In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 74-88). Oxford University Press, Oxford, U.K. 2002.

¹⁶² Murat Kızanıklı ve Serdar Çöp, "Otel İşletmesi Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Algısı arasındaki İlişki", *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 2017, 270-271.

¹⁶³ Avey, 45.

giderek daha karmaşık bir hal almaktadır. İş yerinden ve işinden memnun olmayan çalışan bu hoşnutsuzluğunu işletmede çalışmaya devam ederse işten kaytarma, performans düşürme, iş arkadaşlarıyla uyumsuz olma vb. davranışlarla gösterecek ya da alternatif bir başka işletmeye geçecektir. Bu nedenle vasıflı insan kaynağını kaybetmek istemeyen işletmeler iş tatmini konusunu ciddiye almalıdır.

Literatürde iş tatmini ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. İş tatmini bir kaynağa göre; işgörenin işinden dolayı beklediği ya da arzu ettiği ödüller ile gerçekleşen çıktılar arasında yapılan karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepkidir.¹⁶⁴ İş tatmini; bir işgörenin çalıştığı işten elde ettiklerinin ihtiyaç duydukları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da bunların örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı duygu olarak tanımlanmaktadır.¹⁶⁵

Çalışanın işine ve işyerine karşı beslediği pozitif duygu ne kadar güçlüyse işinden alacağı haz da o derece kuvvetli olmaktadır. Bu nedenle iş tatmini ile çalışanların psikolojik sermayesi arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Literatür incelendiğinde Luthans vd. (2007a, 2007b) yaptıkları imalat, hizmet ve kamu sektörlerinde yaptıkları çalışmalar sonucunda bu açıklamayı destekler şekilde psikolojik sermayenin dayanıklılık, iyimserlik ve umut boyutları ile çalışanların iş tatminleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

1.3.3.2. Performans

Performans kavramı; bir işi yapma kapasitesi, yapma fırsatı ve yapma isteğinin sonucunda ortaya çıkan çıktı olarak tanımlanmaktadır. Yapma kapasitesi işin gereklerine uygun yetenekleri, bilgi ve tecrübeyi içerirken, yapma fırsatı (bir işin gerçekleşmesi için gereken ekipman vb. içermekte, yapma isteği ise çalışanın işin gereği olan çabayı göstermek isteyip istemediğini ortaya koymaktadır.¹⁶⁶ Her çalışanın yetenekleri farklı olsa da işte göstereceği başarı kabiliyeti (performans) örgütün çalışana karşı geliştirdiği özellik ve stratejilerine bağlı olarak değişmekte ve çalışan, bu özellik ve stratejilere verdiği tepkilerle performans değerlerini ortaya koymaktadır. Performans

¹⁶⁴ C. L. Cranny et al., *Job Satisfaction: How People Feel about Their Job and How Satisfaction Affects the Performance*, Lexington Books, New York, 1992.

¹⁶⁵ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul 2004, 368.

¹⁶⁶ Çiğdem Mercanlıoğlu, “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İş görenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişki”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 2012, 42.

değerleme de ancak yönetici ile çalışan arasındaki bilgi ve yeteneğin paylaşılması, çalışanın psikolojik sermayesinin desteklenmesi ve amaç için yapma isteğinin çalışanda oluşturulması sureti ile gerçekleştirilmektedir.

Hams ve Luthans (2011) psikolojik sermayenin zor durumlar karşısında çalışanların kişilik özelliklerini ve yeteneklerini güçlendirerek performans sergilemelerini kolaylaştırdığını belirtmiştir.¹⁶⁷ Sun ve diğ. (2011) psikolojik sermaye faktörlerinin iş performansını artırmak sureti ile amaçların gerçekleştirilmesinde kolaylık sağladığını vurgulamıştır.¹⁶⁸ Lounsbury vd. (2004)¹⁶⁹ psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun performans davranışı göstermede etkili olduğunu çalışmalarında vurgulamıştır. Enzi ve İbrahim (2012)¹⁷⁰ umut faktörünün bireyleri zayıflık ve kontrolsüzlük hissine karşı güçlendirdiğini öne sürmüştür. Omar Durrah vd. ise (2016) psikolojik sermaye ve alt boyutlarının çalışan performansını pozitif yönde etkilediğini yaptıkları çalışmalarda ortaya koymuştur.¹⁷¹

1.3.3.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık örgütle birey arasındaki sosyal ve psikolojik bağların kurulmasıdır. Örgütsel bağlılık; çalışanın örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir.¹⁷² Örgütsel bağlılık; bireyin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağ olarak tanımlanmaktadır.¹⁷³ Örgütsel bağlılık üç başlık altında kategorize edilmiştir. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup,

¹⁶⁷ Peter D. Hams and Fred Luthans, "Measuring Implicit Psychological Constructs in Organizational Behavior: An example Using Psychological Capital", *Management Department Faculty Publication*, University of Nebraska, 2012, 589-593.

¹⁶⁸ Tao Sun, Xiao Wen Zhao, Li Bin Yang, Li Hua Fan, "The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach", *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 2011, 69-79.

¹⁶⁹ J. Lounsbury et al., "An Investigation of Personality Traits in Relation to Adolescent School Absenteeism", *Journal of Youth and Adolescence*, 33(5), 2004, 457-466.

¹⁷⁰ S. Enzi, I. İbrahim, "Positive Psychological Capital (PSYCAP): Conceptual Perspective in Core Basics and Requirements for Building and Preparing", *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 18 (65), 2012, 1-31.

¹⁷¹ Omar Durrah et al., The Impact of the Psychological Capital on Job Performance: A Case Study on Faculty Members at Philadelphia University, 6 (2), 2016, 185.

¹⁷² John R. Schermerhorn, James. G. Hunt, Richard N. Osborn, *Managing Organization Behavior*, Fifth Edition, John Willey&Sons, Inc, New York, 1994.

¹⁷³ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 59, 2005, 125.

daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyum neticesinde çalışanın işi ve arkadaşları ile ilişkilendirdiği duygusal bağlılığı olarak belirtilmektedir.¹⁷⁴Süreklilik (Devam) bağlılığı; işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılığıdır. ¹⁷⁵ Normatif bağlılık ise işgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade etmektedir. Normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda işgörenlerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. İş görenin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılığıdır.¹⁷⁶

Çalışanın örgütü ile bağlılığını arttırması işine ve işyerine karşı pozitif duygular beslemesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle çalışanın psikolojik sermayesi ile örgütsel bağlılığı ilişkilendirilmiştir. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde Ocak vd. (2016) Bosnalı Öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlik duygularına sahip eğitimcilerin kurumlarına bağlılığın arttığını belirtmektedirler.¹⁷⁷ Çoban (2013)¹⁷⁸ Telekom sektöründe faaliyette bulunan bir şirkete yaptığı çalışmada bireyin güçlü yanlarının ve geliştirilebilir özelliklerinin örgüt ortamındaki davranış ve edinimleri etkilediğini bu nedenle psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Turgut vd. (2016) sağlık çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin ortalamasının üzerinde olmasına rağmen örgütsel bağlılık düzeylerinin çok yüksek olmadığı sonucuna ulaşmıştır.¹⁷⁹Araştırma sonuçlarını genel olarak

¹⁷⁴ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara 2000,19.

¹⁷⁵ Azmi Yalçın ve F. Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 2005, 397-398.

¹⁷⁶ Yalçın ve İplik, 398.

¹⁷⁷ Metin Ocak vd., "Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin İİBF Dergisi*, 6(1), 2016, 123.

¹⁷⁸ A. Çoban, "Psikolojik Sermaye'nin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Rolü," *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (2),17-33, 2013.

¹⁷⁹ Meryem Turgut vd., "Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Hastanesi Örneği", *10. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, 2016, 4.

değerlendirdiğimizde psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu söylememiz mümkündür.

1.3.3.4. Duygusal Emek

Duygusal emek; kişilerarası etkileşim ve iletişim esnasında organizasyon tarafından gösterilmesi istenilen duyguların, çalışanlar tarafından sergilenmesi için harcanması gereken çaba ve bu çabayı planlama ve kontrol gereksinimleri olarak değerlendirilmektedir.¹⁸⁰ Duygusal emek kavramı 1983 yılında Hochschild'in 'The Managed Heart' adlı eserinde ortaya atılmış olup gözlemlenebilen yüz ve beden hareketleri ile duyguların yönetimi olarak nitelendirilmektedir. Beden dili ve duyguların yönetimi derinlemesine ve yüzeysel davranışlar olarak iki başlık altında toplanmaktadır. Yüzeysel davranış, beden dili ile ilişkilendirilerek bireyin sahte gülümsemesi, iç çekmesi ve omuz silkmesi gibi davranışlar olarak nitelendirilirken, derinlemesine davranışlar ise bireyin doğal bir şekilde duygularını dile getirmesi ve sergilemesi olarak ifade edilmektedir.¹⁸¹ Hochschild (1979, 1983)¹⁸² çalışanların örgüt içerisinde duyguları ile ilgili davranışlarını *yüzeysel rol yapma* ve *derinden rol yapma* olmak üzere iki başlık altında sergilediklerini belirtmiştir. Yüzeysel rol yapmada, işgören kurumsal ve mesleki gösterim kuralları çerçevesinde duygularını sahteleştirerek, onları gerçekten hissettiği duygulardan farklılaştırarak karşısındaki alıcı ya da müşteriye yansıtırken, derinden rol yapmada işgören içsel duygulara odaklanarak kendisinden istenen rolü bir aktör ya da aktrist gibi oynamak için çaba gösterir ve bu çaba neticesinde karşı tarafa duygularını aktarmaya çalışır. Çalışanların gerçekten hissedebileceği davranışlarının da olabileceği ifade edilerek *duygusal boyut* duygusal emeğin üçüncü boyutu olarak literatüre kazandırmıştır. Duygusal boyut; çalışanın içinden geldiği şekilde duygularını dışa yansıtması olarak tanımlanmaktadır.¹⁸³

¹⁸⁰ J.A. Morris ve D. C.Feldman, "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, 21, 1996, 986-1010.

¹⁸¹ Seda Değirmenci Öz ve Ülkü Baykal, "Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı", *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, 4(3), 2017, 143.

¹⁸² Arlie R. Hochschild , "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure", *American Journal of Sociology*, 85(3), 1979, 551-75; Arlie R. Hochschild, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press, 1983.

¹⁸³ Nejat Basım ve Memduh Beğenirbaş, "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 2012,79.

Biçkes vd. (2014) yaptıkları çalışmada duygusal emeğin alt boyutlarından doğal duyguların sergilenmesinin (derinlemesine davranışlar) iş tatmini ile ilişkisinde psikolojik sermayenin kısmi aracılık etkisinin olduğunu iş tatminini etkileyen farklı unsurların bu durumu etkilediğini ortaya koymaktadır.¹⁸⁴ Yine bir başka çalışmada Beğenirbaş (2015) hizmet sektöründe faaliyet gösteren başta sağlık sektörü olmak üzere, örgüt çalışanlarının psikolojik sermaye yeterliliklerini arttırmalarının ve işe ve kuruma karşı sahte duygu göstermelerini önleyecek motivasyon araçları ile desteklenmelerinin çalışanların işlerini olumlu algılamalarını sağlayacağını belirtmektedir.¹⁸⁵ Misican ve Türkoğlu (2019) yaptıkları çalışmada psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların örgütte beklenen davranışa karşı doğal duygu gösterimlerinde bulunduklarını psikolojik sermayesi düşük olan çalışanların ise sahte tavırlar sergileyerek yüzeysel rol yapma davranışına yöneldiklerini göstermiştir.¹⁸⁶

Tüm bu araştırmalar sonucunda psikolojik sermayenin duygusal emek ile arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu söylememiz mümkündür.

1.3.3.5. Stres

Genellikle olumsuz bir durum olarak algılanan stres, hayatımızın her alanında karşımıza çıkan ve bireylerin olaylara bakış açısına göre yaşanma sıklığı değişiklik gösteren bir kavramdır. Literatürde en fazla kabul gören tanımlardan biri Magnuson (1990) tarafından yapılmıştır. Magnuson’a göre (1990)¹⁸⁷ stres, kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir.¹⁸⁸ Stresin birden fazla nedeni bulunmakla birlikte genel olarak bakıldığında Eroğlu (1998) stres nedenlerini altı başlıkta toplamıştır. Bunlar; genel stres sebepleri (fizyolojik ve psikolojik denge bozuklukları), fiziki çevre şartları ekonomik şartlar, sosyal hayat, çalışma yaşamı ve

¹⁸⁴ Mehmet Biçkes vd., “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Araştırması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 2014,115.

¹⁸⁵ Memduh Beğenirbaş, “Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri ve İşe Yabancılaşmalarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(3), 2015, 259.

¹⁸⁶ Duygu Özyılmaz Misican ve Nuray Türkoğlu, “Psikolojik Sermayenin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 2019,184.

¹⁸⁷ J. Magnuson, “Stress Management”, *Journal of Property Management*, (May-June) 55(3),1990.

¹⁸⁸ Serpil Aytaç, “Stres Kaynakları ve Stresin Psikolojik Semptomlarının Öfke Kontrolü İle İlişkisi: Polis Memurları Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, 69(2), 2015, 3.

çalışma düzenidir.¹⁸⁹ Özetle çevre unsurlarının bireyce zorlayıcı bir tehdit unsuru olarak algılanması ve verilen tepki stres olarak tanımlanabilir. Ayrıca her bireyin stres faktörü farklı olabilmektedir.

Stres faktörünün ortadan kaldırılması mümkün olmamakla birlikte bireyde yaşattığı etki kısmen de olsa yok edilebilmektedir. Stresin olumsuz etkisini olumlu bir sonuca götürme yani güdüleme yoluyla strese yol açan faktörlerle baş edilebilmektedir. Bu yönetime ‘yapıcı stres’ adı verilmektedir. Birey yaşadığı her düzlemde stres faktörleri ile karşılaşabilmektedir. Örgütlerde çalışma ortamına bağlı olarak ortaya çıkan stres ise örgütsel stres olarak bilinmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar incelendiğinde stresle başa çıkma yöntemlerine psikolojik sermaye kavramının da eklendiği görülmektedir. Pan ve Zhou (2009)¹⁹⁰ üniversite öğrencileri üzerine yaptıkları çalışmada olumsuz ve olumlu duygular üzerine psikolojik sermayenin aracılık etkisini incelemiştir. Problem çözebilen ve olaylara pozitif yaklaşan öğrencilerin daha az stres yaşadıkları gözlemlenmiştir.¹⁹¹ Maddi (2006) psikolojik dayanıklılık kavramının stresi azaltarak ve stresli olaylarla mücadele etmeyi kolaylaştırarak stresle başa çıkmada kuvvetli ilişkisinin varlığına dikkat çekmiştir.¹⁹² Tüm bu araştırmalar sonucunda psikolojik sermaye ile stres faktörünü yok etme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

¹⁸⁹ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın, İstanbul 1998, 310-326.

¹⁹⁰ Q. Pan, & Z. Zhou, “Psychological Capital, Coping Style and Psychological Health: An Empirical Study from College Students, 2009 First International Conference on Information Science and Engineering, Nanjing, China 2009, 3391-3394, doi: 10.1109/ICISE.2009.860.

¹⁹¹ Edna Rabenu et al., “The Relationship Between Psychological Capital, Coping with Stress, Well-Being, and Performance”, *Current Psychology*, 36, 2017, 876.

¹⁹² Salvatore R. Maddi, “The Story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing, Research and Practice”, *Consulting Psychology Journal*, Vol 54, 2002, 173-185.

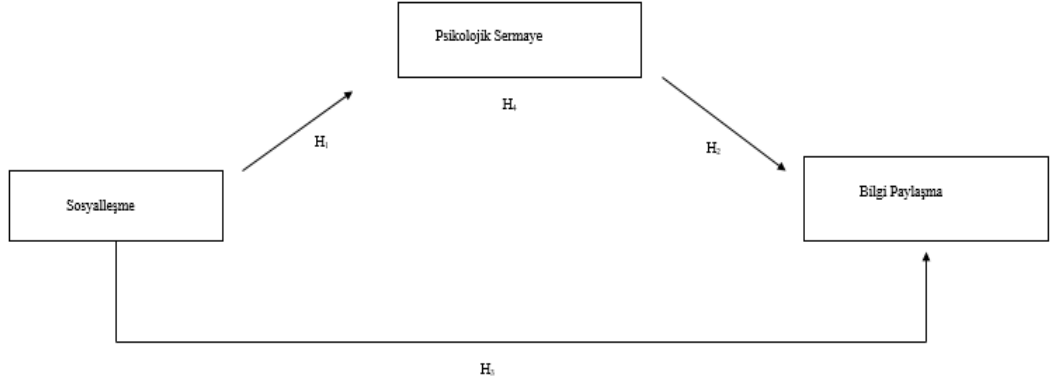
İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE BİLGİ PAYLAŞMA, SOSYALLEŞME ve PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyi, psikolojik sermaye düzeyi ve bilgi paylaşma davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Literatür taraması yapılarak araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilere dair teorik ve ampirik bilgiler incelenmiş, araştırma modeli kurulmuş ve hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın kapsamı, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi ve verilerin analizi ile elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma değişkenlerinden ilki olan örgüt üyeleri arasında gerçekleşen bilgi paylaşımı davranışı hem çalışanların hem de örgütün yeni bilgiler üretmesiyle sonuçlanabileceğinden büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın hedefi doğrultusunda örgütsel sosyalleşme, psikolojik sermaye düzeyi ve bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkileri ele alan bir araştırma modeli oluşturulmuş olup Şekil 1.12’de gösterilmiştir:



Şekil 1.12. Araştırma Modeli

2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma modelinde yer alan ilişkilerle ilgili olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

2.2.1. Örgütsel Sosyalleşme ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki

Sosyalleşme ile psikolojik sermaye arasında sıkı sıkıya bir ilişki bulunmaktadır. Bir grubun üyesi olarak bilgisini, duygularını, davranışlarını diğerlerine aktarabilen kısaca sosyal kimlik kazanan birey işe ve yaşama karşı pozitif duygular besleyecektir. Ashfort vd. (2012)¹⁹³ sosyalleşme yolu ile öğrenme süreçlerinin çalışanların örgütlerde pozitif davranışlar sergilemesine ve çalışanların örgüte katkı sağlamasına yol açtığını vurgulamaktadır. Saks ve Gruman (2011)¹⁹⁴ çalışmalarında örgütlerde sosyalleşme kaynaklarının doğru kullanılmasının çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini artırdığını ve böylelikle çalışanların örgütsel bağlılığının arttığını, iş devrinin azaldığını ve performansın arttığını belirtmektedir. Dinç ve Özbek (2019)¹⁹⁵ eğitim alanında yaptıkları çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki sosyalleşme düzeyi ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Psikolojik sermayenin alt boyutları olan özyeterlik, iyimserlik, güven, dışadönüklük, psikolojik dayanıklılık ile mesleki sosyalleşmenin alt boyutları olan bağlılık, kabullenme, motivasyon ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ya da güçlü ilişkiler olduğu görülmüştür.

Bu açıklamalardan yola çıkılarak H₁ hipotezi kurulmuştur:

H₁: Örgütsel sosyalleşme çalışanın psikolojik sermayesini pozitif yönde etkiler.

H_{1a}: Örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme boyutu çalışanın psikolojik sermayesini pozitif yönde etkiler.

H_{1b}: Örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutu çalışanın psikolojik sermayesini pozitif yönde etkiler.

H_{1c}: Örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği boyutu çalışanın psikolojik sermayesini pozitif yönde etkiler.

¹⁹³ Blake E. Ashfort et al. *Socialization perspectives and positive organizational Scholarship*, The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Publisher: Oxford University Press, Editors: K.S. Cameron & G.M. Spreitzer, 2012.

¹⁹⁴ Alan Saks and Jamie A. Gruman, "Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Theory", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 14 - 26 March 2011.

¹⁹⁵ Ahmet Dinç, Oğuz Özbek, "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mesleki Sosyalleşme ve Psikolojik Sermaye Düzeyleri", *Uluslararası Spor, Egzersiz ve Antrenman Bilimleri Dergisi*, 5(2), 2019, 63.

H1d: Örgütsel sosyalleşmenin gelecek beklentisi boyutu çalışanın psikolojik sermayesini pozitif yönde etkiler.

2.2.2. Psikolojik Sermaye ile Bilgi Paylaşma Davranışı Arasındaki İlişki

Yapılan araştırmalarda psikolojik sermaye düzeyinin çalışanların sahip olduğu bilgiyi diğer çalışanlara aktarması için gereken süreçleri kolaylaştırdığı ve bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Sadegh (2015) çalışmasında psikolojik sermayenin pozitif bağları sayesinde çalışanlar arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırdığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirdiği sonucuna ulaşmıştır.¹⁹⁶ Yeşil vd. (2016)¹⁹⁷ çalışmasında psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık alt boyutları ile bilgi paylaşma değişkeni arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çetin vd.¹⁹⁸ (2016) sağlık çalışanı hekimler üzerine yaptıkları çalışmada hekimlerin mesleki öz yeterliliklere sahip olmasının açık bilgi paylaşımını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini, ancak örtülü bilgi paylaşımında öz yeterliliğin etkisinin olmadığını belirtmektedir. Runhaar ve Sanders (2016) çalışmalarında öğretmenlerin mesleki yeterlikleri ile bilgi paylaşma davranışları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, mesleki yeterliği yüksek olan öğretmenlerin olumsuz koşullarla başa çıkabildiğini ve bilgilerini kolaylıkla paylaşabildiğini göstermektedirler¹⁹⁹. Yeşil vd. (2016)²⁰⁰ banka çalışanları üzerine yaptıkları çalışmalarında öz yeterlik, umut, iyimserlik boyutlarının bilgi dağıtımını üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu, ancak dayanıklılık alt boyutunun bilgi dağıtımını üzerinde bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmaktadırlar. Shao vd. (2015)²⁰¹ çalışmalarında çalışanların bilgisayar öz yeterliliğinin meslektaşları

¹⁹⁶ Tayebeh Sadegh, "Introducing a Model of Relationship between Knowledge Sharing Behaviour, OCB, Psychological Empowerment and Psychological Capital: A Two Wave Study", *American Journal of Applied Psychology*, 4 (4), 2015, 101.

¹⁹⁷ Salih Yeşil vd., "Psikolojik Sermaye ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Banka Sektöründe Bir Alan Araştırması", *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (1), 2016.

¹⁹⁸ Aysun Çetin vd., "Mesleki Bağlılık ve Mesleki Öz –Yeterlik Algısının Bilgi Paylaşma Davranışına Etkisi", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 2016.

¹⁹⁹ Piety Runhaar & Karin Sanders, "Promoting Teachers' Knowledge Sharing. The Fostering Roles of Occupational Self-Efficacy and Human Resources Management", *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), (2016). 794.

²⁰⁰ Salih Yeşil vd., "Psikolojik Sermaye ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Banka Sektöründe Bir Alan Araştırması", *International Journal of Academic Value Studies*, 2(2), 2016, 34.

²⁰¹ Zhen Shao et al., "Impact of Organizational Culture and Computer Self-Efficacy on Knowledge Sharing", *Emerald Industrial Management & Data*, 115(4), 2015, 596.

ile bilgi paylaşmaya motive olmasına yardımcı olduğunu, çünkü bilgilerinin girişim kaynak planlaması ile ilgili sorunları çözmeye, böylelikle iş etkinliğinin artırılmasına yardımcı olabileceğini belirtmektedir.

Bu açıklamalardan yola çıkılarak H₂ hipotezi oluşturulmuştur:

H₂: Çalışanın psikolojik sermaye düzeyi onun bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde etkiler.

H_{2a}: Çalışanın öz yeterlilik düzeyi onun bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde etkiler.

H_{2b}: Çalışanın umut düzeyi onun bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde etkiler.

H_{2c}: Çalışanın iyimserlik düzeyi onun bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde etkiler.

H_{2d}: Çalışanın dayanıklılık düzeyi onun bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde etkiler.

2.2.3. Örgütsel Sosyalleşme ile Bilgi Paylaşma Davranışı Arasındaki İlişki

Literatürde sosyalleşme ile bilgi paylaşma arasında pozitif yönde ilişkinin olduğunu gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Akghar ve Ghalipour(2011)²⁰² çalışmalarında sosyalleşmenin çalışanın güven duygusunu artırdığını, paylaşma ve öğrenme gibi davranışları kolaylaştırdığını, dolayısıyla sosyalleşme ile bilgi paylaşma davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. Islam vd.(2010)²⁰³ sosyalleşmenin çalışandaki örtülü bilginin ortaya çıkarılmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Marra (2004)²⁰⁴ araştırmasında sosyalleşme olgusu ile çalışanların sahip olduğu örtülü bilginin ortaya çıkarılabileceğini

²⁰² Artemis Akghar and Aryan Ghalipour, “The Role of Socialization in Knowledge Management in Virtual Teams”, *The 6th International Workshop on Ubiquitous and Collaborative Computing, Northumbria University, Newcastle* 2011.

²⁰³ Zahidul Md.Islam et al., “The Mediating Effects of Socialization on Organizational Context And Knowledge Sharing”, *Journal of Knowledge Globalization*, 3(1), Spring 2010, 31-48, Spring 2010.

²⁰⁴ Mita Marra, “The Contribution of Evaluation to Socialization and Externalization of Tacit Knowledge: The Case of the World Bank”, *Italian National Research*, 10 (3), 2004.

ve örgütlerin rekabette bu doğrultuda stratejilerden faydalanabileceğini vurgulayarak sosyalleşme ile bilgi paylaşma arasında anlamlı yönde bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Sosyalleşme mekanizması ortak bir dil sağlayarak ve ortak bir anlayış yaratarak üyeler arasında hem açık hem de örtük bilginin aktarımını kolaylaştırmaktadır. Örtük bilgi yazılı iletişim gibi yollarla dağıtılamadığından sosyalleşmenin kişilerarası güven ve bilgi alışverişi oluşturmayı teşvik ettiği, böylece bilgi paylaşımını desteklediği ortaya konmuştur. Bu bilgiler ışığında H₃ hipotezi oluşturulmuştur:

H₃: Örgütsel sosyalleşme çalışanın bilgi paylaşımını pozitif yönde etkiler.

H_{3a}: Örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme boyutu çalışanın bilgi paylaşımını pozitif yönde etkiler.

H_{3b}: Örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutu çalışanın bilgi paylaşımını pozitif yönde etkiler.

H_{3c}: Örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği boyutu çalışanın bilgi paylaşımını pozitif yönde etkiler.

H_{3d}: Örgütsel sosyalleşmenin gelecek beklentisi boyutu çalışanın bilgi paylaşımını pozitif yönde etkiler.

Bilgiye ulaşma, paylaşma ve bilgiye sahip insan sermayesinin daha önemli hale geldiği bilgi teknolojisi çağında örgütlerin temel amacı bilgiye en iyi şekilde ulaşarak bu kaynağı geliştirmek, transfer etmek ve rekabet avantajı sağlamak olmuştur. Çalışanlarda var olan örtük bilgilerin açığa çıkarılarak değerlendirilmesi ve açık bilgilerin paylaşılmasının yolunun örgütsel sosyalleşme uygulamalarından geçtiği söylenebilir; çünkü sosyalleşme çalışanda örgüte ve iş arkadaşlarına yönelik pek çok olumlu tutumun şekillenmesine yol açacak ve bu da bilgi paylaşımı gibi davranışları teşvik edecektir. Yapılan araştırmalarda örgütte bilgi paylaşma davranışları ile ilişkilendirilen yardım etmekten dolayı mutluluk, saygı görme, yararlılık/uygunluk duygusu, güven duygusu ve fedakârlık gibi olguların sosyalleşme olgusu ile ilişkili

olduğu görülmektedir. Tan ve Ramayah (2014)²⁰⁵ çalışanlardaki diğer çalışanlara yardım etme duygusunun varlığının bilgiyi diğerlerine aktarmada kolaylık sağladığını ifade etmiştir. Eser ve Ensari (2016)²⁰⁶ araştırmalarında çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, diğer bir anlamda kendilerine duyulan saygının, bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşmayı kolaylaştırdığını belirtmişlerdir. Osmani vd. (2014)²⁰⁷ çalışanların örgütten bekledikleri ödül ve motivasyon faktörlerinin, yani yararlılık/uygunluk algısının çalışanın bilgilerini diğerleriyle paylaşmasında önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Sajeva (2014)²⁰⁸ araştırmasında çalışanın psikolojik ödül algısı içerisinde ifade ettiği güven duygusunun çalışanlarda var olan bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Kaneshiro (2008)²⁰⁹ araştırmasında örgüte duyulan güven sonucunda çalışanların bireysel-takım performansını gerçekleştirme, problem çözme, örgütsel bağlılık, bilgi paylaşımı ve iletişim gibi davranışsal sonuçlara ulaşacağını belirtmiştir. Bunun yanı sıra Xu et al. (2019)²¹⁰ çalışmalarında çalışanların örgütsel sosyalleşme ve işe bağlılığı ile psikolojik sermayeleri arasında olumlu ilişkiler olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel sosyalleşme bireyi olumlu tutum ve duygulara yönelterek onun psikolojik sermayesini güçlendirebilir ve böylelikle onu iş arkadaşlarıyla bilgilerini paylaşmaya yöneltebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle H4 hipotezi kurulmuştur:

H4: Örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşma davranışına etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisi vardır.

²⁰⁵ Christine Nya-Ling Tan and T. Ramayah, "The Role of Motivators in Improving Knowledge Sharing among Academics", *Information Research*, 19(1), March 2014.

²⁰⁶ Gül Eser ve M. Şebnem Ensari, "Yöneticinin Bilgi Paylaşım Davranışının Çalışanların Bilgi Paylaşımı Sonucu Değersiz Olma Kaygısı Üzerindeki Etkisi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 2016.

²⁰⁷ Mohammad Osmani et al., "Motivational Factors, Trust and Knowledge Sharing in Organization", *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 12(2), 2014.

²⁰⁸ Svetlana Sajeva, "Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Reward Matters", *Social and Behavioral Science*, 156, 2014.

²⁰⁹ Paun Kaneshiro, "Analyzing the Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization", *Unpublished PhD. Thesis, North Central University, Arizona* 2017.

²¹⁰ Jia Xu et al., "Facilitating Newcomers' Work Engagement: The Role of Organizational Socialization and Psychological Capital", *International Journal of Mental Health Promotion*, 21(2), 2019, 74.

2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve SINIRLILIKLARI

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçekler, veri toplama yöntemi, araştırmanın anakütlesi ve örnekleme açıklanarak araştırma için uygun istatistiki teknikler belirtilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları açıklandıktan sonra hipotez testi için korelasyon analizinin sonuçları ve yapısal eşitlik modellemesinin sonuçları değerlendirilmektedir. Daha sonra demografik değişkenler ile ilgili bulgular incelenmektedir. Son olarak tüm bulgular tartışılıp yorumlanmaktadır.

2.3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Herhangi bir araştırmada anket tekniğini kullanmanın temel sebebi, araştırma problemini çözecek ve değişkenler arasındaki ilişkileri öngören hipotezleri test edecek verileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır.²¹¹

Araştırmada kullanılan soru formu gerekli kontroller yapılarak hazırlanmış, güvenilirliğe dikkat edilmiş, böylelikle ölçeği oluşturan ifadelerin araştırmanın doğruluğunu destekleyecek nitelikte, birbiriyle ilişkili, tutarlı, anlaşılır ve yeterli sayıda olmasına dikkat edilmiştir. Bu amaçla ölçekler daha önce kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği yüksek olan ölçekler arasından seçilmiştir. Çalışmada ölçeklerin güvenilirlik –geçerlilik analizleri yapılmış ve ölçekte yer alan ifadelerin akademik personelin bilgi paylaşma davranışını, örgütsel sosyalleşme algısını ve psikolojik sermaye düzeyini yansıttığı varsayılmıştır. Kullanılan soru formu iki bölümden ve toplam 57 ifadeden oluşmaktadır. İlk bölüm cinsiyet, medeni hâl, yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve idari görev gibi kişisel özellikleri belirleyen altı maddeden oluşmaktadır. Diğer bölümlerde ise sırasıyla bilgi paylaşma davranışı, psikolojik sermaye ve örgütsel sosyalleşme değişkenleri ile ilgili 51 ifade yer almaktadır. Söz konusu 51 ifade 5’li Likert ölçeği ile ölçülmektedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum; 5-Kesinlikle Katılıyorum). Kullanılan ölçekler şunlardır:

²¹¹ Ahmet Hamdi İslamoğlu ve Ümit Alınacı, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (5.bsk), Beta Yayınevi, İstanbul, 113.

Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği: Bilgi paylaşım davranışının ölçülmesinde Oliveria vd. (2015)²¹² tarafından kullanılan, Xue vd.'nin (2011)²¹³ ölçeği (3 madde) ile Huang'ın (2009)²¹⁴ ölçeğinin (4 madde) bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş 7 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek çalışanların kurum içerisinde bilgi paylaşma davranışlarını ölçmektedir.

Psikolojik Sermaye Ölçeği: Çalışanların psikolojik sermayelerinin ölçülmesinde Akçay (2011b)²¹⁵ tarafından kullanılan, Luthans vd. (2007b)²¹⁶ tarafından oluşturulmuş Psikolojik Sermaye ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek 24 maddeden oluşmaktadır. 1'den 6'ya kadar olan sorular *özyeterlilik*, 7'den 12'ye kadar olan sorular *umut*, 13'den 18'e kadar olan sorular *iyimserlik*, 19'dan 24'e kadar olan sorular *dayanıklılık* boyutlarını ortaya koymaktadır.

Sosyalleşme Ölçeği: Çalışanların örgütsel sosyalleşmesi algısının ölçülmesinde Balci, Baltacı, Fidan ve Ceren (2012) tarafından kullanılan, Taormina (2004)²¹⁷ tarafından oluşturulan 20 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış, çalışan desteği, gelecek beklentisi boyutlarından oluşmaktadır. 1'den 5'e kadar olan sorular *yetiştirme*, 6'dan 10'a kadar olan sorular *örgüte ilişkin anlayış*, 11'den 15'e kadar olan sorular *çalışan desteği*, 16'dan 20'ye kadar olan sorular *gelecek beklentisi* boyutunu ölçmektedir.

2.3.2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Seçimi

Türkiyedeki bir kamu üniversitesinde çalışan 1747 akademik personel araştırma evreni olarak belirlenmiştir. 2021-2022 yılı itibari ile bu üniversitedeki 17 fakülte, 8 Yüksekokul, 11 Meslek Yüksekokulu bünyesinde görev yapan 1747 akademik

²¹² M. Oliveria et al. "Using Alternative Scales to Measure Knowledge Sharing Behavior: Are There Any Differences?". *Computers in Human Behavior*, 44, 2015, 132-140.

²¹³ Y. Xue, J. Bradley, H. Liang, "Team Climate, Empowering Leadership, and Knowledge Sharing". *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 2011, 299-312.

²¹⁴ Huang, C. C. (2009). "Knowledge Sharing and Group Cohesiveness on Performance: An Empirical Study of Technology R&D Teams in Taiwan", *Technovation*, 29(11), 786-797.

²¹⁵ V. H. Akçay, *Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İktisat) Anabilim Dalı, İstanbul 2011b.

²¹⁶ F. Luthans, C. M. Youssef, & B. J. Avolio, *Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior*. In D. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work*: Thousand Oaks, CA Sage, 2007b, 9-24.

²¹⁷ R. J. Taormina, "Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization". *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 2000, 476-94.

personelerle Covid-19 pandemi şartları da dikkate alınarak google form üzerinden çevrimiçi (online) olarak anket formu gönderilmiştir. Ancak yalnız 78 çalışanın ankete katıldığı gözlemlendiğinden anket uygulamasına yüzyüze devam edilmesi kararlaştırılmıştır. Araştırma evreninden %95’lik güven sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 333 olarak hesaplanmıştır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Hem çevrimiçi hem de yüzyüze anket uygulaması neticesinde 338 çalışanın araştırmaya katıldığı gözlenmiş olup yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır. Özellikle yüz yüze uygulama öncesinde akademik personelle görüşmeler yapılmış ve anketten elde edilecek verilerin sadece akademik amaçla kullanılacağı, sonuçların hiçbir kurum ya da kişiyle paylaşılmayacağı belirtilerek katılımcıların kaygıları giderilmiştir. Katılımcıların soru formundaki ifadeleri doğru algılayıp yorumladıkları ve gerçek görüşlerini yansıtacak şekilde değerlendirdikleri varsayılmıştır.

2.3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler

Analizler ilk olarak ölçeklere ilişkin ilgili testlerin yapılması ile başlanmıştır. Bu amaçla her bir ölçek ve ölçeklere ait maddeler için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Literatürde normal dağılım için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -2 ile + 2 değerleri arasında olması yeterli görülmektedir.²¹⁸ AMOS paket programıyla ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve test sonuçlarının anlamlı çıktığı gözlenerek verilerin normal dağılıma uyduğu görülmüştür. Tablo 1.6.’da değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri gösterilmiştir:

²¹⁸ P. Mallery, & D. George, *SPSS for Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference*. Allyn& Bacon, Boston 2003.

Tablo 2.1. Normal Dağılım Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Alt boyutlar	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Yetiştirme	338	3,5793	,97855	-,645	-,367
Örgüte ilişkin anlayış	338	3,8893	,65164	-,292	,065
Çalışan desteği	338	3,9598	,68769	-,845	,943
Gelecek beklentileri	338	3,6373	,92311	-,724	-,175
Sosyalleşme	338	3,7664	,71245	-,529	-,339
Öz yeterlilik	338	4,1160	,57032	-,698	1,264
Umut	338	4,0212	,63041	-,914	1,314
İyimserlik	338	4,1651	,58939	-,757	,653
Dayanıklılık	338	4,0609	,59986	-,383	,114
Psikolojik sermaye	338	4,0813	,47591	-,641	,848
Bilgi Paylaşım Davranışı	338	4,0778	,68947	-,839	,770
N	338				

Tablo 2.1’de yer alan değerler göre araştırma modelinde yer alan ölçeklerden sosyalleşmenin alt boyutlarında çarpıklık ve basıklık (sırasıyla); ‘yetiştirme’ için (-,645; -,367), ‘örgüte ilişkin anlayış’ için (-,292; ,065), ‘çalışan desteği’ için (-,845; ,943), ‘gelecek beklentileri’ için (-,724; -,175) ve ‘sosyalleşme’ toplam boyutu için (-,529; -,339) hesaplanmıştır. Psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarında çarpıklık ve basıklık (sırasıyla); ‘öz yeterlilik’ için (-,698; 1,264), ‘umut’ için (-,914; 1,314), ‘iyimserlik’ için (-,757; ,653), ‘dayanıklılık’ için (-,383; ,114) ve ‘psikolojik sermaye’ (genel) değişkeni için (-,641; ,848) hesaplanmıştır. ‘Bilgi paylaşım davranışı’ değişkeni için de söz konusu değerler (-,839; ,770) bulunmuştur. Bulunan tüm çarpıklık ve basıklık katsayıları -2 ile +2 aralığında yer aldığından tüm boyutlarda normal dağılım şartının sağlandığı anlaşılmıştır.

Normal dağılım değerleri incelendikten sonra analizde diğer bir aşama olarak ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik düzeyleri değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda SPSS for Windows 22.00 ve AMOS 24.0 programı kullanılarak ilgili değerler analiz edilmiştir. Anket formunda yer alan örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşımı ve psikolojik sermaye ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak *Cronbach alfa* ve *birleşik güvenirlik* değerleri ile güvenirlik, ayırma (*diskriminant*) *geçerliliği analizi* yapılarak da geçerlilik ölçümlenmiştir. Örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşma davranışı

ve psikolojik sermaye değişkenleri arasında araştırma modelinde öngörülen ilişkiler *gözlenen değişkenlerle yol analizi yapısal eşitlik modellemesi (YEM)* yardımıyla test edilmiştir. Modelde yer alan aracılık hipotezlerinin test edilmesi için ise *Bootstrap (n=2000) yöntemi* kullanılmıştır. Araştırma kapsamında katılımcılara sorulan demografik özelliklere göre ölçek boyutlarının ortalama puanları da *tek yönlü varyans analizi (ANOVA)* ve *bağımsız gruplar t testi* ile analiz edilmiştir.

Araştırma ölçeklerinin güvenilirliği iki anlama gelmektedir. Birincisi, araştırma yönteminin güvenilirliğini ifade eder. Bu durum tamamen gidiş yolunun doğruluğunu ifade etmektedir. İkinci anlamıyla güvenilirlik, ölçülecek nesne, kavram, olgu ya da tutumun boyutlarının, miktarının, oranının ya da düzeyinin tam, doğru ve tutarlı olarak ölçülmesidir. Geçerlilik ise bir sonucun tesadüfi yargılardan arınmış olmasını ifade etmektedir. Ölçek geçerliliği ise bir ölçme aracının ölçülmek istenen özelliği doğru bir şekilde ölçebilme derecesi olarak tanımlanmaktadır²¹⁹. Güvenilirlik ölçümünde Cronbach Alfa katsayısı ise, ölçeğin genel güvenilirliğini ve homojen olup olmadığını belirlemede kullanılmaktadır. Cronbach Alfa değerleri 1 ile 0 arasında yer almakta olup bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Cronbach Alfa değeri 0,70 ve üzerinde olduğunda ölçeğin güvenilir olduğuna karar verilmektedir.

Ayırma (Diskriminant) analizi, iki ya da daha çok sayıdaki grubu birbirinden ayıran özellikleri (değişkenleri) ve bunların ayırma gücünü belirlemeye hizmet eden çok değişkenli bir analiz tekniğidir. Temelde kategorik bir bağımlı değişkenin değerini bir ya da daha fazla tahminci değişken kullanarak belirlemeyi amaçlar. Ayrıca bir grup içinde tanımlanmış olan bir örneğin başka bir gruba atanıp atanamayacağı da bu analizle görülebilmektedir. Ayırma analizinin uygulanması ve geçerliliği şu koşullara bağlıdır:²²⁰

- Bağımlı değişken kategorik olarak tanımlanmalıdır.
- Bağımsız değişkenler metrik (ya da en azından aralıklı) ölçekle ölçülmüş olmalıdır.
- Bağımsız (tahminci) değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olmamalıdır.

²¹⁹ A. Hamdi İslamoğlu ve Ümit Alnıaçık, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul 2014, 160-161.

²²⁰ A. Hamdi İslamoğlu ve Ümit Alnıaçık, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayıncılık, 6.Baskı, İstanbul 2019, 460.

- Her bir bağımsız değişken için ortalama ve varyans değerleri ilişkili olmamalıdır.
- İdeal olarak örnek (gözlem) sayısı, değişken sayısının beş katı olmalıdır. Ayrıca değişken sayısı ne olursa olsun, gözlem sayısının 50'nin altına düşmemesi gerektiği ifade edilmektedir.
- Her bir bağımsız değişkene ilişkin gözlemler normal dağılım göstermelidir.

Faktör analizi; birbiriyle ilişkili çok sayıdaki maddenin bir araya getirildiği, birbirleriyle tutarlı daha az sayıda faktör elde etmeyi ve maddelerin oluşturduğu yapıların örüntüsünü keşfetmeyi amaçlayan, çok değişkenli analizlerin genel adıdır²²¹. Sosyal bilim araştırmalarında faktör analizi iki temel analizi ifade eder. Açıklayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi (AFA ya da KFA), daha çok ölçek geliştirme çalışmalarının ilk aşamalarında gözlenen değişkenlerin hangi değişkenleri oluşturduğunu incelemek amacıyla kullanılmaktadır. Doğrulayıcı Faktör Analizinde (DFA) ise kavramların veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı, kuramsal evrende varsayılan ilişkilerin görgül gözlem sonucu elde edilmiş olan veri setinde de var olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmada daha önceden yapılmış ampirik araştırma sonucu ortaya çıkmış faktör grubunu doğrulamak için Doğrulayıcı Faktör Analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizinin sonuçları uyum indeksleri ile değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi kapsamında en fazla dikkate alınan Ki Kare uyum testi (χ^2 / serbestlik derecesi-sd) , Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (RMSEA), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (SRMR) ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi (AGFI) dikkate alınmıştır. Baz alınan uyum indeksleri ve genel uyum indeksi değer aralıkları Tablo 2.2.'de gösterilmektedir:

²²¹ Jae- on Kim, Charles W. Mueller, *Factor Analysis: Statistical Methods and Practical Issues*, Sage Publications,, Beverly Hills, CA, Sage, 1978.

Tablo 2.2. Yem Analizlerinde Kullanılan Uyum İndeksleri ve Eşik değerleri²²²

İndeks adı	Açıklama	Eşik değeri	
		İyi Uyum	Kabul edilebilir değerler
χ^2	Önerilen model ile verinin uyumunu test eder. Anlamsız olması önerilen model ile örneklem kovaryanslarının benzer olduğu anlamına gelir.	P > 0,05 (anlamsız) olmalı	
χ^2 / df	χ^2 değeri örneklem büyüklüğünden etkilendiğinden serbestlik derecesine oranı daha güvenilir sonuçlar verir.	< 3	$3 < \chi^2 / df < 5$
RMSEA	Serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu test eder.	< 0.05	< 0.08
SRMR	Evrene ait kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisi arasındaki artık kovaryansları test eder.	< 0.05	< 0.08
CFI	Serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modeli temel modele göre mukayese eder.	> 0.95	> 0.90
NFI	CFI'dan farklı olarak χ^2 dağılımının gerektirdiği şartlara bağlı olmaksızın karşılaştırma yapar.	> 0.95	> 0.90
NNFI (TLI)	NFI'nın serbestlik derecesi dikkate alarak hesaplanmış halidir.	> 0.95	> 0.90
IFI	Örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklık derecesini dikkate alarak modelin uyumunu test eder.	> 0.95	> 0.90
GFI	Model uyumunu örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test eder.	> 0.95	> 0.90
AGFI	GFI'nın serbestlik derecesine ayarlanmış halidir.	> 0.95	> 0.90

²²² Sait Gürbüz ve Faruk Şahin, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem ve Analiz*. Seçkin Yayıncılık, 5.baskı, Ankara 2018, 45.

2.4. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR ve DEĞERLENDİRMELER

2.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 2.3. Örneklem Ait Demografik Özelliklerin Yüzdesel Dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Erkek	184	54,4%
	Kadın	154	45,6%
Yaş	26-35	109	32,2%
	36-45	125	37,0%
	46-55	84	24,9%
	56 ve üzeri	20	5,9%
Medeni hal	Evli	209	61,8%
	Bekar	129	38,2%
Eğitim	Lisans	35	10,4%
	Lisans üstü	303	89,6%

Tablo 2.3'e göre araştırmaya katılan 338 kişinin %54,4'ü erkek, % 45,6'sı kadındır. Katılımcıların % 61,8'i evli, % 38,2'si bekârdır. Yaş gruplarının dağılımına bakılırsa 26-35 yaş grubu % 32,2, 36-45 yaş grubu %37,0 46-55 yaş grubu %24,9 oranında, 56 ve üzeri yaş grubu ise %5,9 oranındadır. Katılımcıların % 10,4'ü lisans, % 89,6'sı ise lisansüstü eğitim derecesine sahiptir.

Tablo 2.4. Örneklemde Çalışma Süreleri ve İdari Görev Varlığı Dağılımı

		n	%
Kurumdaki süre	1 yıldan az	28	8,3%
	1-5 yıl	96	28,4%
	6-10 yıl	94	27,8%
	11-15 yıl	43	12,7%
	16-20 yıl	34	10,1%
	21 yıl ve üzeri	43	12,7%
İdari görev	Yok	248	73,4%
	Var	90	26,6%

Tablo 2.4.'e göre çalışanların kurumdaki çalışma süresi yönünden dağılımına bakıldığında 1 yıldan az süredir kurumda çalışanların oranının % 8,3, 1-5 yıl çalışanların oranının % 28,4, 6-10 yıl çalışanların oranının % 27,8, 11-15 yıl çalışanların oranının %12,7, 16-20 yıl çalışanlarının oranının % 10,1 ve 21 yıl ve üzeri süre çalışanların oranının % 12,7 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %73,4'ünün idari görevi yoktur, sadece % 26,6'sının idari görevi vardır.

2.4.2. Modelde Yer Alan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinde örneklem büyüklüğü arttıkça, özellikle 200'den büyük örneklemelerde Ki-Kare (χ^2) değeri de yüksek çıkmakta ve Ki-Kare (χ^2) testinin istatistiksel anlamlılık düzeyi düşük çıkmaktadır²²³. Araştırma için kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi değerlendirmesinde ve genel test edilen modellerin uygun olup olmadığına, serbestlik derecesi ile düzeltilmiş Ki- Kare (χ^2) değeri (Ki-Kare değeri/Serbestlik derecesi), diğer uyum iyiliği indeksleri ve standartlaştırılmış artık (residual) kovaryans matrisinde yer alan değerlerin incelenmesi sonucunda karar verilmiştir.²²⁴

Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi kapsamında en fazla dikkate alınan Ki Kare uyum testi (χ^2 / serbestlik derecesi-sd), Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (RMSEA), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (SRMR) ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi (AGFI) değerleri dikkate alınarak Yem Genel Uyum İyiliği indeksleri yerine Tablo 2.5.'te yer alan ve araştırmalar için en çok tercih edilen Uyum iyiliği indeksleri değerleri doğrultusunda veriler değerlendirilmiştir.

²²³ K. A. Bollen, *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley and Sons Inc., New York, 1989, 256; C. Fornell & D. F. Larcker, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, 1981, 40.

²²⁴ Nuran Bayram, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Amos Uygulamaları*, Ezgi Yayınevi, 2013, 71

Tablo 2.5. Araştırmada Kullanılan Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri²²⁵

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X ² / df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
GFI	$\geq 0,90$	0,85-0,89
CFI → n	$\geq 0,97$	, $\geq 0,95$ (,90)
SRMR	$\leq 0,05$	, $06 \leq SRMR \leq ,08$
RMSEA	$\leq 0,05$	, $06 \leq RMSEA \leq ,08$

2.4.2.1. Bilgi Paylaşma Davranışı (BPD) Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi; daha çok ölçek geliştirme ve test etme çalışmalarının ilk aşamalarında kullanılmaktadır.²²⁶ Bunun için ölçeğin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri hesaplanır ve evrendeki dağılım Bartlett testi ile analiz edilir. Ölçeğin KMO katsayısı 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testi anlamlılık değeri de 0,00 olarak belirlenir. Bilgi paylaşım davranışının ölçülmesinde 7 maddelik karma bir ölçek kullanıldığından öncelikle Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. İlgili analiz Tablo 2.6.'da gösterilmiştir:

Tablo 2.6. Bilgi Paylaşma Davranışı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Değerleri

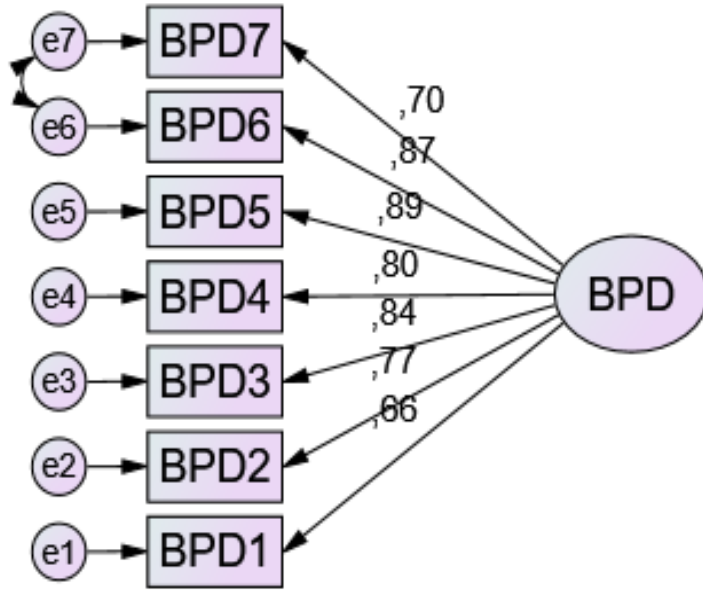
		Faktör Yükleri	Cronbach Alfa katsayısı
Bilgi Paylaşma	1	,755	0,917
	2	,852	
	3	,882	
	4	,799	
	5	,880	
	6	,870	
	7	,755	
	Varyans Açıklama Yüzdesi % 68,75		

KMO=0,885,
Bartlett Testi-Ki-Kare: 1728,140,
sd: 21, p:0,000

²²⁵ Cem, H. Meydan, *Yapısal Eşitlik Modellenmesi: Amos Uygulamaları*, Birinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2011, 182.

²²⁶ Gürbüz ve Şahin, 318.

Tablo 2.6.'da 7 maddeli ve tek boyutlu olarak açıklayıcı faktör analizinde yer alan Bilgi Paylaşım Davranışı ölçeği için uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde faktör yüklerinin tamamı yeterli ($FY > 0,50$) bulunduğundan analizden elenen bir madde olmamıştır. Analizde faktör yükü standart değerlerinin 0,66-0,89 aralığında yer almakta olduğu görülmektedir.



Şekil 1.13. Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği (BPD) Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinde model uyum değerleri, ($p < 0,05$) olmak üzere, χ^2 (26,592), χ^2/sd (2,955) bulunduğundan doğrulayıcı faktör analizinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Modelin uyum indeks değerleri GFI (0,978) ve CFI (0,990), SRMR (0,0252), RMSEA (0,0761) kabul edilebilir uyum sınırları içinde yer aldığından örnekleme ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlanmış olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda ayrıca 6. ve 7.sorular arasında soru maddelerinin birbirine yaklaşık değerler almasından ve uyum iyiliği değerleri üst sınırını geçmesinden dolayı uyum iyiliği değerleri içerisine dâhil etmek için bu maddeler arasında modifikasyon yapılmıştır ($2 < \chi^2/sd \leq 3$).

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen standart faktör yükleri ve anlamlılık değerleri Tablo 2.7'de sunulmuştur:

Tablo 2.7. Bilgi Paylaşım Davranışı (BPD) Doğrulayıcı Faktör Analizi Parametre Tablosu

Boyut	Madde	Tahmin	Std. tahmin	Z	p
BPD	→ BPD1	1,000	,656		
BPD	→ BPD2	,990	,766	16,548	***
BPD	→ BPD3	,935	,842	13,443	***
BPD	→ BPD4	,969	,799	12,742	***
BPD	→ BPD5	,912	,894	14,079	***
BPD	→ BPD6	,903	,873	13,662	***
BPD	→ BPD7	,797	,696	10,747	***

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$

tahmin: faktör yükü tahmin

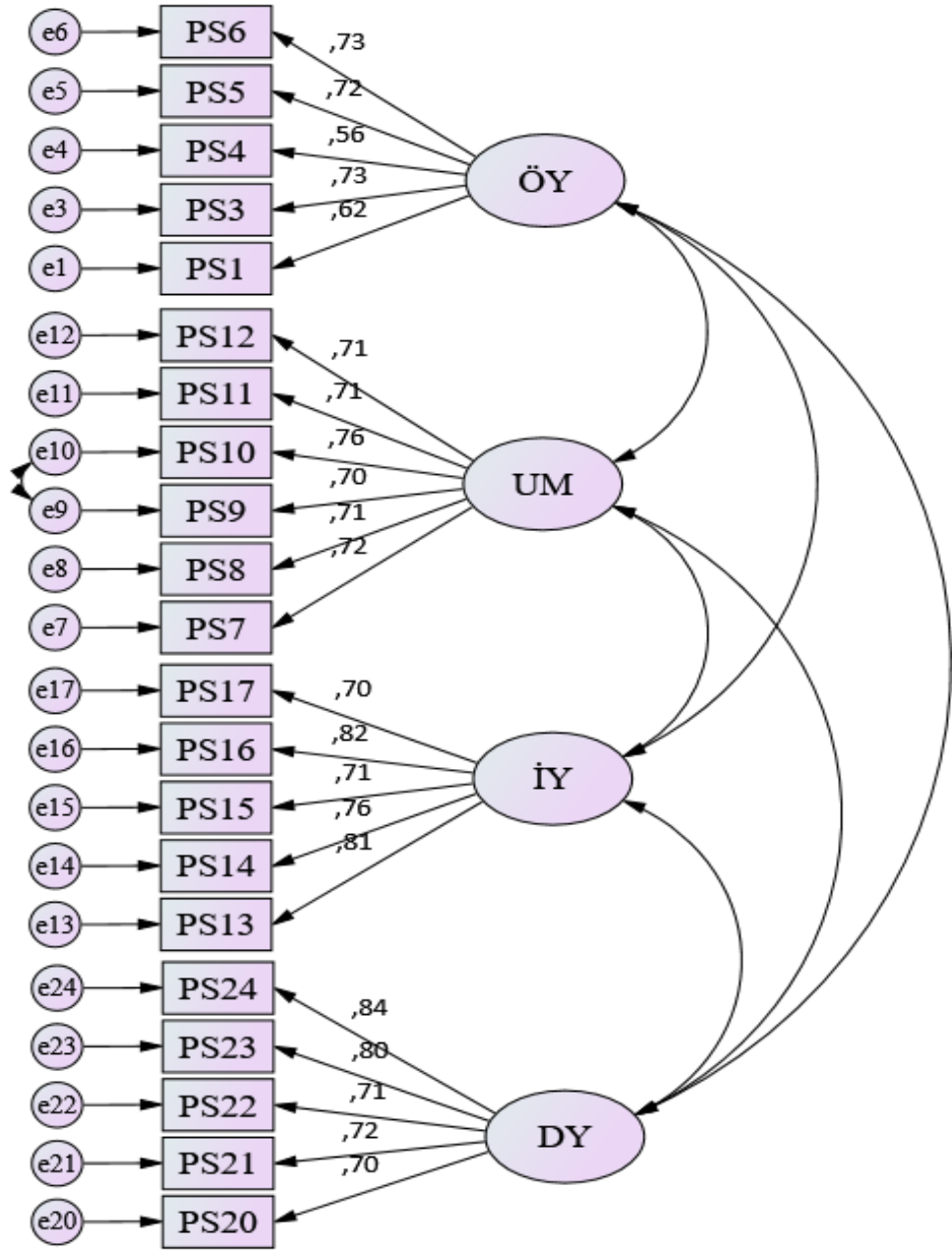
std. tahmin: faktör yükü standart

Z: test tablo değeri

Tablo 2.7’de ölçekte yer alan tüm maddelerin standart faktör yükleri 0,50 değerinden yüksek ve anlamlı ($p < 0,05$) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre Bilgi Paylaşım Davranışı (BPD) ölçeğinin örneklem için geçerli olduğu söylenebilir.

2.4.2.2. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

24 maddeli ve 4 boyutlu olarak literatürde yer alan Psikolojik Sermaye ölçeği için uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde 3 maddenin faktör yükleri düşük ($FY < 0,50$) olduğundan analizden elenmiştir. Elenen maddeler 2, 18, 19 maddeleridir. Bunlar; ‘Çalıştığım kurum dışındaki insanlarla (yetkililerle) işle ilgili problemlerin tartışılmasında kendime güvenirim’ (soru 2) , ‘Kurumumda karşılaştığım zorlukların üstesinden gelirim’(soru 18) ve ‘Kurumumda karşılaştığım stresli durumları hızlı bir şekilde aşarım’(soru 19) ifadeleridir. Analizde faktör yükü standart değerlerinin 0,56-0,84 aralığında yer almakta olduğu anlaşılmıştır.



Şekil 1.14. Psikolojik Sermaye Ölçeği (PS) Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinde model uyum değerleri, ($p < 0,05$) olmak üzere χ^2 (537,66), χ^2/sd (2,987) bulunduğundan doğrulayıcı faktör analizinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Modelin uyum indeks değerleri GFI (0,926) ve CFI (0,945), SRMR (0,0653), RMSEA (0,0751) kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından örnekleme ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlanmış olduğu görülmektedir. Ayrıca umut alt boyutu içerisinde yer alan '9. ve 10.sorularda' değerler uyum iyiliği indeks değerleri içerisine dâhil edilebilmesi için sorular arasında modifikasyon yapılmıştır ($2 < \chi^2/sd \leq 3$).

Doğrulamalı faktör analizinden elde edilen standart faktör yükleri ve anlamlılık değerleri Tablo 2.8’de gösterilmiştir:

Tablo 2.8. Psikolojik Sermaye Ölçeği (PS) Doğrulamalı Faktör Analizi Parametre Tablosu

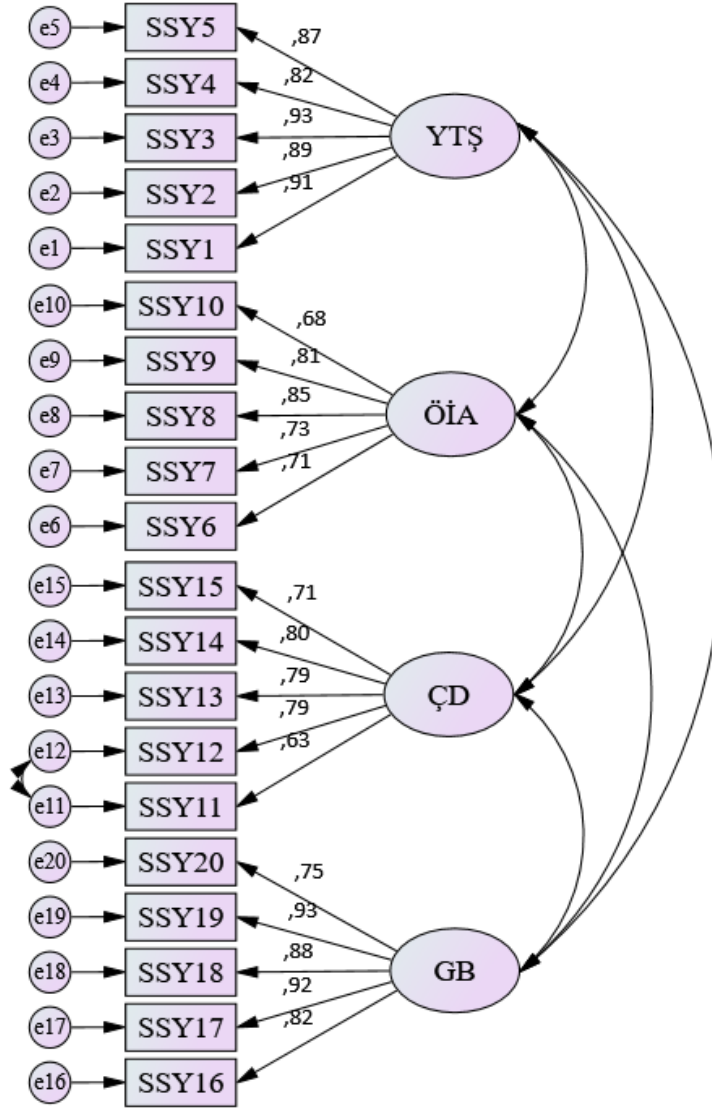
Boyut	Madde	Tahmin	Std. tahmin	Z	p
ÖY	→ PS1	1,000	,623		
ÖY	→ PS3	1,220	,727	10,720	***
ÖY	→ PS4	1,319	,562	8,772	***
ÖY	→ PS5	1,569	,723	10,678	***
ÖY	→ PS6	1,436	,733	10,780	***
UM	→ PS7	1,000	,721		
UM	→ PS8	,825	,707	12,625	***
UM	→ PS9	,903	,703	12,536	***
UM	→ PS10	,930	,756	13,520	***
UM	→ PS11	,883	,709	12,669	***
UM	→ PS12	,755	,706	12,594	***
İY	→ PS13	1,000	,814		
İY	→ PS14	,808	,760	15,330	***
İY	→ PS15	,698	,709	14,024	***
İY	→ PS16	1,056	,818	16,913	***
İY	→ PS17	,655	,695	13,677	***
DY	→ PS20	1,000	,696		
DY	→ PS21	,887	,725	12,025	***
DY	→ PS22	,839	,706	12,081	***
DY	→ PS23	1,112	,799	13,571	***
DY	→ PS24	1,381	,837	13,821	***

***p<0,001 **p<0,01

Tablo 2.8.’de analizde kalan maddelerin standart faktör yükleri 0,50 değerinden yüksek ve anlamlı ($p<0,05$) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre Psikolojik Sermaye Ölçeğinin (PS) örneklem için geçerli olduğu söylenebilir.

2.4.2.3. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

20 maddeli ve 4 boyutlu olarak literatürde yer alan örgütsel sosyalleşme ölçeği için uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde faktör yüklerinin tamamı yeterli ($FY > 0,50$) bulunduğundan analizden çıkarılan madde olmamıştır. Analizde faktör yükü standart değerlerinin 0,63-0,93 aralığında yer almakta olduğu görülmektedir.



Şekil 1.15. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğine (SSY) İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinde model uyum değerleri, ($p < 0,05$) olmak üzere, χ^2 (466,98), χ^2/sd (2,937) bulunduğundan doğrulayıcı faktör analizinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Modelin uyum indeks değerleri GFI (0,921) ve CFI (0,913), SRMR (0,0687), RMSEA (0,0782) kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından ölçeğin yapı

geçerliliğinin sağlanmış olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışan desteği boyutunda 11. ve 12. soru maddeler arasında uyum iyiliği endekslerine kabul için modifikasyon yapılmıştır ($2 < \chi^2/sd \leq 3$).

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen standart faktör yükleri ve anlamlılık değerleri Tablo 2.9.'da gösterilmiştir

Tablo 2.9. Sosyalleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Parametre Tablosu

Boyut	Madde	Tahmin	Std. tahmin	Z	p
YTŞ	→ SSY1	1,000	,908		
YTŞ	→ SSY2	1,014	,890	25,440	***
YTŞ	→ SSY3	1,135	,928	28,501	***
YTŞ	→ SSY4	,787	,815	20,987	***
YTŞ	→ SSY5	,946	,873	20,661	***
ÖİD	→ SSY6	1,000	,710		
ÖİD	→ SSY7	,897	,729	12,261	***
ÖİD	→ SSY8	1,061	,854	12,073	***
ÖİD	→ SSY9	1,002	,810	13,427	***
ÖİD	→ SSY10	1,112	,678	11,475	***
ÇD	→ SSY11	1,000	,633		
ÇD	→ SSY12	1,231	,789	14,361	***
ÇD	→ SSY13	1,266	,787	11,467	***
ÇD	→ SSY14	1,243	,802	11,608	***
ÇD	→ SSY15	1,124	,713	10,687	***
GB	→ SSY16	1,000	,823		
GB	→ SSY17	1,162	,920	21,578	***
GB	→ SSY18	1,033	,884	20,236	***
GB	→ SSY19	1,125	,929	19,139	***
GB	→ SSY20	,603	,745	15,744	***

***p<0,001 **p<0,01

Tablo 2.9.'da ölçekte yer alan tüm maddelerin standart faktör yükleri 0,50 değerinden yüksek ve anlamlı ($p<0,05$) bulunmuştur. Tüm bu sonuçlara göre sosyalleşme ölçeğinin örneklem için geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

2.4.3.Ölçek Alt boyutları Güvenilirlik Analizi (Yakınsama ve Ayrışma Geçerliliği)

Birleşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR) değerleri doğrulayıcı faktör analizinden hesaplanan faktör yüklerinden hesaplanır. Birleşik güvenilirlik değeri 0,70'in üzerinde ($CR \geq 0,70$) olduğunda birleşik güvenilirlik şartının sağlandığı söylenebilir²²⁷.

Yakınsama geçerliliğinin göstergesi açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted-AVE) değeridir. Yakınsama geçerliliğinin teyit edilebilmesi için açıklanan ortalama varyansın 0,50'nin üzerinde ($AVE \geq 0.50$) olması yeterlidir. Eğer tüm birleşik güvenilirlik değeri ($CR \geq 0,70$) bulunursa ($AVE \geq 0,40$) olması da yeterli sayılır. Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için açıklanan ortalama varyans (AVE) değerinin karekök sonucunun ($\sqrt{AVE}$) aynı satır ve sütundaki korelasyon değerlerinden yüksek olması gereklidir²²⁸.

Tablo 2.10. Standart Faktör Yüklerinden Hesaplanan Yakınsama ve Ayrışma Geçerlilik Değerleri

Boyut	YTŞ	ÖİA	ÇD	GB	ÖY	UM	İY	DY	BPD
YTŞ	(,883)								
ÖİA	,681**	(,784)							
ÇD	,693**	,592**	(,809)						
GB	,796**	,680**	,652**	(,837)					
ÖY	,361**	,359**	,263**	,350**	(,748)				
UM	,528**	,430**	,430**	,533**	,654**	(,775)			
İY	,437**	,399**	,356**	,432**	,605**	,750**	(,784)		
DY	,475**	,397**	,349**	,469**	,564**	,702**	,677**	(,769)	
BPD	0,079	,125*	,194**	,123*	,269**	,183**	,220**	,168**	(,803)
Cronbach Alf (CA)	,945	,850	,864	,928	,795	,870	,870	,857	,917
Birleşik Güvenilirlik (CR)	,812	,872	,823	,901	,781	,813	,824	,820	,892
Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	,781	,615	,655	,701	,561	,601	,615	,592	,645

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 YTŞ:Yetiştirme ÖİA:Örgüte ilişkin anlayış ÇD: Çalışan Desteği

GB: Gelecek Beklentileri ÖY: Öz yeterlilik UM: Umut İY: İyimserlik DY: Dayanıklılık BPD: Bilgi Paylaşım Davranışı

²²⁷ T. Raykov, "Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures", *Applied Psychological Measurement*, 21, 1997, 173-184.

²²⁸ C. Fornell and D. F. Larcker, 39-50.

Tablo 2.10.'da görüldüğü gibi örgütsel sosyalleşme ölçeği alt boyutlarından yetiştirme boyutunda (0,945), örgüte ilişkin anlayış boyutunda (0,850), çalışan desteği boyutunda (0,864) ve gelecek beklentileri boyutunda (0,928) hesaplanan değerler tüm boyutlar için yüksek güvenilirliği göstermiştir. Psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarından umut için (0,870), iyimserlik için (0,870) ve dayanıklılık için (0,857) hesaplanan değerler bu boyutların da yüksek güvenilirlik sergilediğini ortaya koymuştur. Öz yeterlilik boyutu için (0,795) ise hesaplanan değer boyutun oldukça güvenilir olduğunu göstermiştir. Birleşik güvenilirlik değerlerinde ise tüm boyutlar için hesaplanan katsayı ($CR \geq 0,70$) olduğundan, ölçekler için birleşik güvenilirlik şartının sağlandığı ifade edilebilir. Tüm değişkenler için ortalama açıklanan varyans değerlerinin 0,50'nin üzerinde ($AVE \geq 0,50$) bulunması yakınsama geçerliliği için gerekli şartın sağlandığını ortaya koymuştur. Ayırma geçerliliği için hesaplanan ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin karekök sonuçları da ilgili tabloda parantez içlerinde yer almaktadır. Bu değerler de aynı satır ve sütunda yer alan korelasyon değerlerinden yüksek olduğundan ayırma geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir. Araştırmada yer alan ölçeklerin ilk örnekleme aldıkları güvenilirlik değerleri; Örgütsel Sosyalleşme ölçeği için (0,957), Psikolojik Sermaye ölçeği için (0,943) ve Bilgi Paylaşım Davranışı için (0,917) bulunduğundan tüm ölçeklerde yüksek güvenilirlik derecesi elde edilmiştir. Ölçeklerin ilk örneklemeden aldıkları güvenilirlik değerleri ise Tablo 2.11'de ayrıca gösterilmiştir:

Tablo 2.11. Ölçeklerin Toplam Cronbach Alfa Değerleri

Ölçek toplam boyutu	Cronbach Alfa	Madde sayısı
Sosyalleşme	,957	20
Psikolojik sermaye	,943	24
Bilgi Paylaşım Davranışı	,917	7

2.5. HİPOTEZLERİN TESTİ

Pek çok bakımdan aracı (mediator) veya düzenleyici (moderatör) değişkenlerin varlığını sınavan modeller yapısal eşitlik modellemesinin temelini oluşturur. Gerçekte aracı veya düzenleyici değişkenlerin varlığını sınavan modeller basit yapısal eşitlik modelleri olarak düşünülebilir. Şekil 1.16'da gösterilen araştırma modeli AMOS

programı 24.0 sürümü aracılığıyla, gözlenen değişkenlerle yol analizi kullanılarak test edilmiştir²²⁹. Modelde mevcut dolaylı etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı, normal dağılım varsayımını çoğunlukla karşılamadığı için son yıllarda Sobel testi yerine önerilen bootstrapping yöntemiyle (% 95 Güven Aralığı (GA) için, en az 2000 yeniden örnekleme kullanılarak) test edilmiştir²³⁰.

Bootstraps yöntemi (Yeniden Örnekleme); istatistik alanlarında sıklıkla kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Yöntemdeki asıl amaç veriden büyük veri setleri oluşturmak ve yeniden örnekleme yapmaktır. Bootstrap yönteminde, yapılacak olan yorum bazı parametrelerin istatistiksel çıkarımlarıyla yeniden çizilmesiyle yapılmaktadır. Ardından bu işlem daha güvenilir olabilmesi için fazlaca tekrarlanır. Bootstrap yöntemiyle varyans tahminleri başarıyla elde edilmektedir ve bu yöntem varyans tahminleri konusunda sıklıkla kullanılmaktadır. Ayrıca Bootstrap yöntemi örnek dağılışının normal olmadığı durumlarda ya da çok küçük veri setlerinde varyans analizine göre üstünlük taşımaktadır²³¹.

Bu araştırmada üç model test edilmiştir. İlk modelde sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü incelenmiştir. İkinci modelde sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına etkisinde psikolojik sermaye alt boyutlarının aracılık rolü araştırılmıştır. Üçüncü modelde ise sosyalleşme alt boyutlarının bilgi paylaşım davranışına etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü incelenmiştir.

²²⁹ R. B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, The Guilford Press, New York 2005.

²³⁰ K. J. Preacher, Hayes A. F. “Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models”. *Behaviour Research Methods*, 40, 2008, 879-91.

²³¹ Çiğdem Takma ve Hülya Atıl, “Bootstrap Metodu ve Uygulanışı Üzerine Bir Çalışma 2. Güven Aralıkları, Hipotez Testi ve Regresyon Analizinde Bootstrap Metodu”, *Ege Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Dergisi*, 43(2), 2006, 63-72.

anlaşılmaktadır. Modelin uyum indeks değerleri **GFI** (0,920), **CFI** (0,942), **SRMR** (0,06431), **RMSEA** (0,0760) kabul edilebilir uyum sınırları içinde yer aldığından modelin geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Model parametreleri ile ilgili detaylı değerler aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 2.12. Modelde Yer Alan Regresyon Parametrelerin Değerleri

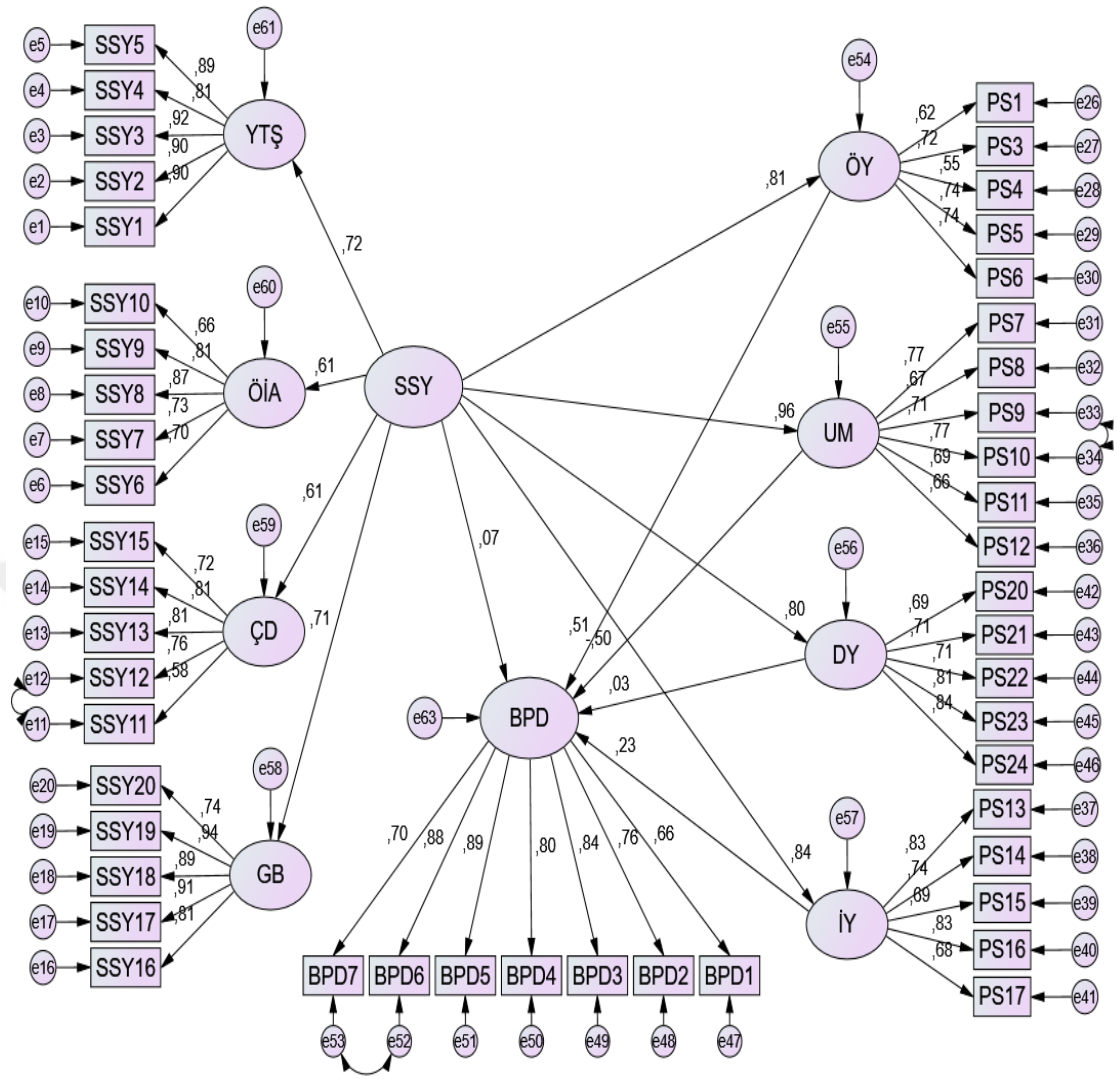
Ölçek	Boyutlar	Katsayı	Std katsayı	Z	P	Hipotez
SSY	→ PS	,439	,620	9,59	***	Kabul
SSY	→ BPD	-,082	-,096	-1,248	>0,05	Red
PS	→ BPD	,397	,329	4,076	**	Kabul
SSY→PS→	BPD	,174	,205	5,870	***	Kabul

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05 Z:kritik tablo değeri p:test olasılık değeri

SSY:sosyalleşme PS: psikolojik sermaye

BPD: Bilgi Paylaşım Davranışında yer alan regresyon parametrelerin değerleri

Sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışı etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünün araştırıldığı ilk modelde; sosyalleşmenin psikolojik sermayeye etkisi ($\beta=,620$; $p<0,05$) pozitif anlamlı ve psikolojik sermayenin bilgi paylaşma davranışına etkisi ($\beta=,329$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına etkisinin ise ($\beta=-,096$; $p>0,05$) anlamlı bulunmadığı görülmektedir. Sosyalleşmenin psikolojik sermaye üzerinden bilgi paylaşım davranışına dolaylı etkisi ise ($\beta=,205$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle psikolojik sermayenin, sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına etkisinde tam aracılık (full mediating) rolü olduğu anlaşılmıştır. Bu verilerden hareketle; **H₁**: ‘Örgütsel sosyalleşme çalışanın psikolojik sermayesini pozitif yönde etkiler’ hipotezi, **H₂**: ‘Çalışanın psikolojik sermaye düzeyi onun bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde etkiler’ hipotezi ve **H₄**: ‘Örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşma davranışına etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisi vardır’ hipotezi kabul edilirken, **H₃**: ‘Örgütsel sosyalleşme çalışanın bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde etkiler’ hipotezi reddedilmiştir. Ancak psikolojik sermayenin aracılık modeli ile H₃ hipotezine etkisi ile alt hipotezler kurulmuş ve Tablo 2.16.’da ayrıntılı olarak bu durum gösterilmiştir. Kısaca sosyalleşmenin yetiştirme boyutunun ve gelecek beklentisi boyutunun psikolojik sermayenin dolaylı aracılığıyla bilgi paylaşım davranışını etkilediği görülmüştür:



Şekil 1.17. Model 2; Hesaplanan Değişkenlerle Yapılan Aracı Model Yol Analizi

Şekil 1.17.'de yer alan katsayılar modelden hesaplanan bootstrap yöntemi ($n=2000$) ile bootstrap yöntemi standart tahmin değerleridir. Tablo 2.13.'te bu değerler detaylı olarak verilmiştir.

İkinci model olarak analiz edilen, örtük değişkenlerle yol analizi modelinde model test değerleri ($p < 0,05$) olmak üzere χ^2 (3115,62), χ^2/sd (2,956) bulunduğundan modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Modelin uyum indeks değerleri **GFI** (0,910), **CFI** (0,935), **SRMR** (0,0731), **RMSEA** (0,0789) kabul edilebilir uyum sınırları içinde yer aldığından modelin geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Model parametreleri ile ilgili detaylı değerler Tablo 2.13'te yer almaktadır:

Tablo 2.13. Aracılık Hipotezleri İçin *Hesaplanan* Dolaylı Etki Değerleri¹

Hipotezler	Dolaylı etki	Alt sınır	Üst sınır	p	Sonuç
<u>SSY→ÖY→BPD</u>	<u>,451</u>	<u>,225</u>	<u>,866</u>	<u>,000**</u>	<i>Hipotez kabul</i>
<u>SSY→UM→BPD</u>	<u>-,523</u>	<u>-7,138</u>	<u>,085</u>	<u>,144</u>	<i>Hipotez red</i>
<u>SSY→DY→BPD</u>	<u>,026</u>	<u>-,146</u>	<u>,195</u>	<u>,794</u>	<i>Hipotez red</i>
<u>SSY→İY→BPD</u>	<u>,214</u>	<u>,034</u>	<u>,581</u>	<u>,050**</u>	<i>Hipotez kabul</i>

*p<0,05 **p<0,01

¹: Bootstrap yöntemi ile (n=2000) elde edilen katsayılar yer almaktadır. AMOS 24.0 versiyonunda uygulanan bu yöntemde aracılık için p değerleri uygun estimand yolları tanımlanarak elde edilmektedir. P değerleri Estimates/Scalars/user-defined estimands menüsü kullanılarak bulunmaktadır.

SSY: Sosyalleşme PS: Psikolojik sermaye ÖY: Öz yeterlilik UM: Umut İY: İyimserlik
DY: Dayanıklılık BPD: Bilgi Paylaşım Davranışı

Tablo 2.13.'e göre sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına dolaylı etkisinde psikolojik sermayenin alt boyutlarının aracılık rolleri ile ilgili katsayılar şu şekildedir:

- Sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına özyeterlilik boyutu üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=,451$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle öz yeterlilik boyutunun, sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına etkisinde tam aracılık (full mediating) rolü olduğu anlaşılmıştır. Sosyalleşme öz yeterlilik boyutu üzerinden bilgi paylaşım davranışını artırıcı yönde etkilemektedir.
- Sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına iyimserlik boyutu üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=,214$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle iyimserlik boyutu, sosyalleşmenin bilgi paylaşım niyetine etkisinde tam aracılık (full mediating) rolü olduğu anlaşılmıştır. Sosyalleşmenin iyimserlik boyutu üzerinden bilgi paylaşım davranışını artırıcı yönde etkilemekte olduğu anlaşılmıştır.
- Sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına, dayanıklılık boyutu üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=,026$; $p>0,05$) anlamlı bulunamamıştır. Bu nedenle dayanıklılık boyutunun sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına etkisinde aracılık rolünün olmadığı anlaşılmıştır. Sosyalleşmenin dayanıklılık boyutu üzerinden bilgi paylaşım davranışını dolaylı olarak etkilemediği görülmektedir.
- Sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına, umut boyutu üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=-,523$; $p>0,05$) anlamlı bulunamamıştır. Bu nedenle umut boyutunun, sosyalleşme değişkeninin bilgi paylaşım davranışına etkisinde aracılık rolünün

olmadığı anlaşılmıştır. Sosyalleşmenin umut boyutu üzerinden bilgi paylaşım davranışını dolaylı olarak etkilemediği tespit edilmiştir.

Ayrıca bu sonuçlardan **H₄** hipotezine ek alt hipotezler oluşturulmuştur. Buna göre;

H_{4a}: ‘Sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu üzerinden dolaylı etkisi pozitif ve anlamlıdır’ hipotezi kabul edilmiştir.

H_{4b}: ‘Sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu üzerinden dolaylı etkisi pozitif ve anlamlıdır’ hipotezi kabul edilmiştir.

H_{4c}: ‘Sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu üzerinden dolaylı etkisi pozitif ve anlamlıdır’ hipotezi reddedilmiştir.

H_{4d}: ‘Sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına psikolojik sermayenin umut boyutu üzerinden dolaylı etkisi pozitif ve anlamlıdır’ hipotezi reddedilmiştir.

Bu modelde, psikolojik sermaye ölçeği alt boyutlarının bilgi paylaşımına etkisi hipotezlerinin test edilmesine yönelik elde edilen katsayılar da Tablo 2.14.’te gösterilmiştir:

Tablo 2.14. Psikolojik Sermaye Ölçeği Alt Boyutlarının Bilgi Paylaşımına Etkisi Hipotezlerinin Test Edilmesi

Alt boyutlar	Ölçekler	Katsayı	Standart katsayı	Z	p	Hipotez
ÖY	→ BP	,430	,510	7,142	***	Kabul
UM	→ BP	-,612	-,500	-7,120	,050*	Red
DY	→ BP	,084	,080	1,406	,160	Red
İY	→ BP	,340	,303	5,283	***	Kabul

p<0,01 *p<0,05

Tablo 2.14’e göre psikolojik sermaye alt boyutlarının bilgi paylaşma üzerine etkisi açısından değerler incelendiğinde; ‘öz yeterlilik bilgi paylaşmayı pozitif yönde etkiler’ öngörüsüne ilişkin hipotez kabul, ‘umut boyutu bilgi paylaşmayı pozitif yönde etkiler’ öngörüsüne ilişkin hipotez red, ‘dayanıklılık boyutu bilgi paylaşmayı pozitif

Tablo 2.15. Aracılık Hipotezleri İçin Hesaplanan Dolaylı Etki Değerleri¹

Hipotezler	Dolaylı etki	Alt sınır	Üst sınır	p	Sonuç
YTŞ→PS→BPD	,081	,0012	,166	,012*	Hipotez kabul
ÖİA→PS→BPD	,029	,0013	,084	,217	Hipotez red
ÇD→PS→BPD	,022	,0046	,095	,399	Hipotez red
GB→PS→BPD	,085	,0002	,181	,002**	Hipotez kabul

*p<0,05 **p<0,01

¹: Bootstrap yöntemi ile (n=2000) elde edilen katsayılar yer almaktadır. AMOS 24.0 versiyonunda uygulanan bu yöntemde aracılık için p değerleri uygun estimand yolları tanımlanarak elde edilmektedir. P değerleri Estimates/Scalars/user-defined estimands menüsü kullanılarak bulunmaktadır.

YTŞ:Yetiştirme ÖİA:Örgüte ilişkin anlayış ÇD: Çalışan Desteği

GB: Gelecek Beklentileri BPD: Bilgi Paylaşım Davranışı PS: Psikolojik Sermaye

Tablo 2.15.'e göre; sosyalleşme alt boyutlarının bilgi paylaşım davranışına etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünün araştırıldığı üçüncü modelde katsayılar şu şekildedir:

- Yetiştirme boyutunun, psikolojik sermaye üzerinden bilgi paylaşım davranışına dolaylı etkisi ($\beta=,081$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Yetiştirme değişkeninin bilgi paylaşım davranışına doğrudan etkisi ($\beta=-,210$; $p<0,05$) negatif yönde ve anlamlıdır. Bu nedenle psikolojik sermayenin yetiştirme boyutunun bilgi paylaşım davranışına etkisinde kısmi aracılık (partial mediating) rolü olduğu anlaşılmıştır.
- Gelecek beklentisi boyutunun, psikolojik sermaye üzerinden bilgi paylaşım davranışına dolaylı etkisi ($\beta=,085$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Gelecek beklentisi değişkeninin, bilgi paylaşım davranışına doğrudan etkisi ($\beta=,0012$; $p>0,05$) anlamsızdır. Bu nedenle psikolojik sermayenin, gelecek beklentisi boyutunun bilgi paylaşım davranışına etkisinde tam aracılık (full mediating) rolü olduğu anlaşılmıştır. Gelecek beklentisi boyutu doğrudan bilgi paylaşımını etkilemezken, psikolojik sermaye üzerinden ise dolaylı olarak olumlu etkiye sahiptir.
- Çalışan desteği boyutunun psikolojik sermaye üzerinden bilgi paylaşım davranışına dolaylı etkisi ($\beta=,022$; $p>0,05$) anlamlı bulunamamıştır. Çalışan desteği boyutunun bilgi paylaşım davranışına doğrudan etkisi ($\beta=,185$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlıdır. Bu nedenle psikolojik sermayenin, çalışan desteği boyutunun bilgi paylaşım davranışına etkisinde aracılık rolü olmadığı

anlaşılmıştır. Çalışan desteği boyutu doğrudan bilgi paylaşımını artırıcı yönde etkilerken, psikolojik sermaye üzerinden ise dolaylı etkiye sahip değildir.

- Örgüte ilişkin anlayış boyutunun, psikolojik sermaye üzerinden bilgi paylaşım davranışına dolaylı etkisi ($\beta=,029$; $p>0,05$) anlamlı bulunamamıştır. Örgüte ilişkin anlayış boyutunun bilgi paylaşım davranışına doğrudan etkisi de ($\beta=-,024$; $p>0,05$) anlamlı değildir. Bu nedenle psikolojik sermayenin, örgüte ilişkin anlayış boyutunun bilgi paylaşım davranışına etkisinde aracılık rolünün olmadığı anlaşılmıştır. Örgüte ilişkin anlayış boyutunun doğrudan ya da psikolojik sermaye üzerinden dolaylı olarak bilgi paylaşım davranışına etkisi bulunmamaktadır.

Bu veriler ışığında H₃: ‘Örgütsel sosyalleşme çalışanın bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde etkiler’ hipotezine ve alt hipotezlerine ek olarak yeni hipotezler kurulmuş, bunlar test edilmiş ve sonuçlar ayrıca Tablo 2.15.’te gösterilmiştir

- H_{3a1}** : ‘Sosyalleşmenin yetiştirme boyutu psikolojik sermayenin dolaylı aracılık etkisiyle bilgi paylaşma davranışı üzerinde pozitif yönde etkilidir’ hipotezi kabul edilmiştir.
- H_{3b1}** : ‘Sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutu psikolojik sermayenin dolaylı aracılık etkisiyle bilgi paylaşma davranışı üzerinde pozitif yönde etkilidir’ hipotezi reddedilmiştir.
- H_{3c1}** : ‘Sosyalleşmenin çalışan desteği boyutu psikolojik sermayenin dolaylı aracılık etkisiyle bilgi paylaşma davranışı üzerinde pozitif yönde etkilidir’ hipotezi reddedilmiştir.
- H_{3d1}** : ‘Sosyalleşmenin gelecek beklentisi boyutu psikolojik sermayenin dolaylı aracılık etkisiyle bilgi paylaşma davranışı üzerinde pozitif yönde etkilidir’ hipotezi kabul edilmiştir.

Bu modelde, sosyalleşme ölçeği alt boyutlarının psikolojik sermaye ve bilgi paylaşımına etkisi hipotezlerinin test edilmesine yönelik elde edilen katsayılar da Tablo 2.16’da görülmektedir:

Tablo 2.16. Sosyalleşme ölçeği alt boyutlarının psikolojik sermaye ve bilgi paylaşımına etkisi hipotezlerinin test edilmesi

Alt boyutlar		Ölçekler	Katsayı	Standart katsayı	Z	P	Hipotez
YTŞ	→	PS	,154	,291	5,169	***	Kabul
ÖİA	→	PS	,090	,102	1,954	,050*	Kabul
ÇD	→	PS	,084	,080	1,406	,160	Red
GB	→	PS	,340	,303	5,283	***	Kabul
YTŞ	→	BPD	-,230	-,210	3,073	,002**	Red (negatif)
ÖİA	→	BPD	-,012	-,024	-,425	,671	Red
ÇD	→	BPD	,268	,190	3,073	,002**	Kabul
GB	→	BPD	,245	,230	3,579	***	Kabul

**p<0,01

**p<0,05

Tablo 2.17. Tüm Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H₁: Örgütsel sosyalleşme çalışanın psikolojik sermayesini pozitif yönde etkiler.	Hipotez kabul edildi.
H_{1a}: Örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme boyutu çalışanın psikolojik sermayesini pozitif yönde etkiler.	Hipotez kabul edildi.
H_{1b}: Örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutu çalışanın psikolojik sermayesini pozitif yönde etkiler.	Hipotez kabul edildi.
H_{1c}: Örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği boyutu çalışanın psikolojik sermayesini pozitif yönde etkiler.	Hipotez reddedildi.
H_{1d}: Örgütsel sosyalleşmenin gelecek beklentisi boyutu çalışanın sermayesini pozitif yönde etkiler.	Hipotez kabul edildi.
H₂: Çalışanın psikolojik sermaye düzeyi onun bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde etkiler.	Hipotez kabul edildi.
H_{2a}: Çalışanın öz yeterlilik düzeyi onun bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde etkiler.	Hipotez kabul edildi.
H_{2b}: Çalışanın umut düzeyi onun bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde etkiler.	Hipotez reddedildi.
H_{2c}: Çalışanın iyimserlik düzeyi onun bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde etkiler.	Hipotez kabul edildi.
H_{2d}: Çalışanın dayanıklılık düzeyi onun bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde etkiler.	Hipotez reddedildi.

Tablo 2.17. (Devamı)

H₃: Örgütsel sosyalleşme çalışanın bilgi paylaşımını pozitif yönde etkiler H_{3a}: Örgütsel sosyalleşmenin yetiştirme boyutu çalışanın bilgi paylaşımını pozitif yönde etkiler. H_{3b}: Örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutu çalışanın bilgi paylaşımını pozitif yönde etkiler. H_{3c}: Örgütsel sosyalleşmenin çalışan desteği boyutu çalışanın bilgi paylaşımını pozitif yönde etkiler. H_{3d}: Örgütsel sosyalleşmenin gelecek beklentisi boyutu çalışanın bilgi paylaşımını pozitif yönde etkiler.	Hipotez reddedildi. Hipotez reddedildi. (negatif etki) Hipotez reddedildi. Hipotez kabul edildi. Hipotez kabul edildi.
H₄: Örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşma davranışına etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisi vardır. H_{4a}: Sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu üzerinden dolaylı etkisi pozitif ve anlamlıdır. H_{4b}: Sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu üzerinden dolaylı etkisi pozitif ve anlamlıdır. H_{4c}: Sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu üzerinden dolaylı etkisi pozitif ve anlamlıdır. H_{4d}: Sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına psikolojik sermayenin umut boyutu üzerinden dolaylı etkisi pozitif ve anlamlıdır.	Hipotez kabul edildi. Hipotez kabul edildi. Hipotez kabul edildi. Hipotez reddedildi. Hipotez reddedildi.

2.6. DEMOGRAFİK VERİLERE İLİŞKİN BULGULAR

2.6.1. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 2.18. Yaş Gruplarına Göre Ölçek Alt Boyut Ortalamalarının Karşılaştırılması

		N	AO	SS	F	P
Yetiştirme	26-35	109	3,7688	,85035	3,464	,017*
	36-45	125	3,5920	,91207		
	46-55	84	3,4143	1,13043		
	56 ve üzeri	20	3,1600	1,16185		
	Toplam	338	3,5793	,97855		
Örgüte ilişkin anlayış	26-35	109	4,0440	,68006	3,245	,022*
	36-45	125	3,8224	,62950		
	46-55	84	3,8286	,61714		
	56 ve üzeri	20	3,7200	,66301		
	Toplam	338	3,8893	,65164		
Çalışan desteği	26-35	109	4,1376	,58733	3,944	,009**
	36-45	125	3,9088	,64533		
	46-55	84	3,8238	,83213		
	56 ve üzeri	20	3,8800	,63046		
	Toplam	338	3,9598	,68769		
Gelecek beklentileri	26-35	109	3,8092	,86126	2,594	,053
	36-45	125	3,5824	,97617		
	46-55	84	3,5833	,87493		
	56 ve üzeri	20	3,2700	,99530		
	Toplam	338	3,6373	,92311		
Sosyalleşme	26-35	109	3,9399	,65145	3,858	,010**
	36-45	125	3,7264	,67881		
	46-55	84	3,6625	,77905		
	56 ve üzeri	20	3,5075	,79410		
	Toplam	338	3,7664	,71245		
Ümut	26-35	109	4,0963	,57659	,843	,471
	36-45	125	3,9840	,67482		
	46-55	84	3,9722	,62727		
	56 ve üzeri	20	4,0500	,64459		
	Toplam	338	4,0212	,63041		
İyimserlik	26-35	109	4,1908	,52379	,359	,782
	36-45	125	4,1248	,63787		
	46-55	84	4,1976	,57623		
	56 ve üzeri	20	4,1400	,69008		
	Toplam	338	4,1651	,58939		

Tablo 2.18. (Devamı)

Öz yeterlilik	26-35	109	4,1486	,50801	,578	,630
	36-45	125	4,1184	,53043		
	46-55	84	4,0524	,66523		
	56 ve üzeri	20	4,1900	,70926		
	Toplam	338	4,1160	,57032		
Dayanıklılık	26-35	109	4,0495	,56970	,207	,892
	36-45	125	4,0512	,61639		
	46-55	84	4,0667	,60785		
	56 ve üzeri	20	4,1600	,65727		
	Toplam	338	4,0609	,59986		
Psikolojik sermaye	26-35	109	4,1222	,41842	,509	,677
	36-45	125	4,0511	,52464		
	46-55	84	4,0642	,45325		
	56 ve üzeri	20	4,1179	,55679		
	Toplam	338	4,0813	,47591		
Bilgi Paylaşım Davranışı	26-35	109	4,1520	,73650	,737	,531
	36-45	125	4,0446	,63769		
	46-55	84	4,0204	,69426		
	56 ve üzeri	20	4,1214	,73031		
	Toplam	338	4,0778	,68947		

**p<0,01 *p<005

Tablo 2.18'e göre örgütsel sosyalleşme ölçeği toplam ve alt boyutlarının, katılımcıların yaş gruplarına göre karşılaştırılmasında sosyalleşme (toplam) ile yetiştirme, örgüte ilişkin anlayış ve çalışan desteği alt boyutlarında $p<0,05$ bulunduğu anamlı farklılık olduğu görülmektedir. Çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testinde gruplar arası farklılık kaynakları şu şekilde bulunmuştur:

- Yetiştirme boyutunda 26-35 yaş grubunun ortalaması (3,76), 46-55 grubu ortalamasından (3,41) ve 56 üzeri grubu ortalamasından (3,16) yüksektir.
- Örgüte ilişkin anlayış boyutunda 26-35 yaş grubunun ortalaması (4,04), 36-45 grubu ortalamasından (3,82) ve 46-55 grubu ortalamasından (3,82) ve 56 üzeri grubu ortalamasından (3,72) yüksektir.
- Çalışan desteği boyutunda 26-35 yaş grubunun ortalaması (4,13), 36-45 grubu ortalamasından (3,90) ve 46-55 grubu ortalamasından (3,82) ve 56 üzeri grubu ortalamasından (3,88) yüksektir.

Psikolojik sermaye ve alt boyutları ile bilgi paylaşım düzeyleri katılımcıların yaş gruplarına göre incelendiğinde bu değişkenlerde $p>0,05$ bulunduğundan yaş grupları arasında anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

2.6.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 2.19. Cinsiyet Değişkenine Göre Alt Boyut Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	AO	SS	t	p
Yetiştirme	Erkek	184	3,4424	1,00976	-2,841	,005**
	Kadın	154	3,7429	,91658		
Örgüte ilişkin anlayış	Erkek	184	3,8370	,66542	-1,620	,106
	Kadın	154	3,9519	,63124		
Çalışan desteği	Erkek	184	3,9152	,71806	-1,303	,193
	Kadın	154	4,0130	,64784		
Gelecek beklentileri	Erkek	184	3,5772	,87648	-1,310	,191
	Kadın	154	3,7091	,97393		
Öz yeterlilik	Erkek	184	4,1098	,61200	-,218	,828
	Kadın	154	4,1234	,51801		
Sosyalleşme	Erkek	184	3,6929	,70180	-2,083	,038**
	Kadın	154	3,8542	,71741		
Umut	Erkek	184	3,9638	,67944	-1,837	,067
	Kadın	154	4,0898	,56080		
İyimserlik	Erkek	184	4,1620	,60351	-,107	,915
	Kadın	154	4,1688	,57400	-,107	
Dayanıklılık	Erkek	184	4,0609	,64154	-,003	,998
	Kadın	154	4,0610	,54800		
Psikolojik sermaye	Erkek	184	4,0880	,51442	,284	,776
	Kadın	154	4,0732	,42688		
Bilgi Paylaşım Davranışı	Erkek	184	4,1654	,67292	2,575	,010**
	Kadın	154	3,9731	,69656		

** $p<0,01$ * $p<0,05$

Tablo 2.19'a göre katılımcıların örgütsel sosyalleşme, psikolojik sermaye ve bilgi paylaşım davranışı düzeyleri cinsiyete göre değerlendirildiğinde bilgi paylaşım davranışında ve sosyalleşme (toplam) ve sosyalleşmenin yetiştirme alt boyutunda $p<0,05$ bulunduğundan anlamlı farklılık olduğu anlaşılmaktadır.

- Sosyalleşme toplam boyutunda erkeklerin ortalaması (3,69) kadınların ortalamasından (3,85) düşüktür. Kadınların erkeklere göre daha yüksek örgütsel sosyalleşme algısı mevcuttur.
- Yetiştirme alt boyutunda erkeklerin ortalaması (3,44) kadınların ortalamasından (3,74) daha düşüktür.
- Bilgi paylaşım davranışında erkeklerin ortalaması (4,16) kadınların ortalamasından (3,97) daha yüksektir. Yani erkek çalışanlar iş arkadaşlarıyla daha fazla bilgi paylaştıklarını ifade etmiştir.

2.6.3. Medeni Hâl (Durum) Değişkenine ait Bulgular

Tablo 2.20. Medeni Hâl (Durum) Değişkenine Göre Alt Boyut Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Medeni durum	N	AO	SS	t	P
Yetiştirme	Evli	209	3,5636	,99141	-,374	,709
	Bekâr	129	3,6047	,96062		
Örgüte ilişkin anlayış	Evli	209	3,9225	,64025	1,191	,235
	Bekâr	129	3,8357	,66870		
Çalışan desteği	Evli	209	3,9340	,74268	-,877	,381
	Bekâr	129	4,0016	,58816		
Gelecek beklentileri	Evli	209	3,6727	,88821	,898	,370
	Bekâr	129	3,5798	,97783		
Öz yeterlilik	Evli	209	4,0813	,62333	-1,423	,156
	Bekâr	129	4,1721	,46887		
Sosyalleşme	Evli	209	3,7732	,72302	,223	,824
	Bekâr	129	3,7554	,69763		
Umut	Evli	209	4,0048	,68131	-,609	,543
	Bekâr	129	4,0478	,53934		
İyimserlik	Evli	209	4,2086	,58943	1,733	,084
	Bekâr	129	4,0946	,58474		
Dayanıklılık	Evli	209	4,0421	,60554	-,735	,463
	Bekar	129	4,0915	,59161		
Psikolojik sermaye	Evli	209	4,0888	,50918	,372	,710
	Bekar	129	4,0690	,41803		
Bilgi Paylaşım Niyeti	Evli	209	4,0998	,66903	,747	,456
	Bekar	129	4,0421	,72259		

**p<0,01 *p<005

Tablo 2.20.'ye göre katılımcıların örgütsel sosyalleşme, psikolojik sermaye ve bilgi paylaşım düzeyinde medeni durumları açısından anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

2.6.4. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 2.21. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Alt Boyut Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Eğitim durumu	N	AO	SS	t	p
Yetiştirme	Lisans	35	3,7200	1,00844	,898	,370
	Lisansüstü	303	3,5630	,97544		
Örgüte ilişkin anlayış	Lisans	35	4,0914	,69000	1,946	,049*
	Lisansüstü	303	3,8660	,64418		
Çalışan desteği	Lisans	35	4,0114	,70451	,469	,639
	Lisansüstü	303	3,9538	,68666		
Gelecek beklentileri	Lisans	35	3,8400	,82576	1,374	,170
	Lisansüstü	303	3,6139	,93210		
Öz yeterlilik	Lisans	35	4,0229	,74165	-1,020	,308
	Lisansüstü	303	4,1267	,54764		
Sosyalleşme	Lisans	35	3,9157	,73262	1,311	,191
	Lisansüstü	303	3,7492	,70930		
Umut	Lisans	35	4,0190	,61937	-,021	,983
	Lisansüstü	303	4,0215	,63269		
İyimserlik	Lisans	35	4,0857	,56211	-,841	,401
	Lisansüstü	303	4,1743	,59267		
Dayanıklılık	Lisans	35	4,0629	,68216	,020	,984
	Lisansüstü	303	4,0607	,59089		
Psikolojik sermaye	Lisans	35	4,0531	,52935	-,369	,713
	Lisansüstü	303	4,0845	,47020		
Bilgi Paylaşım Niyeti	Lisans	35	4,0449	,65719	-,297	,766
	Lisansüstü	303	4,0816	,69405		

**p<0,01 *p<005

Tablo 2.21.'e göre örgütsel sosyalleşme, psikolojik sermaye ve bilgi paylaşım davranışı değişkenlerinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık

olup olmadığı test edildiğinde yalnızca sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

- Örgüte ilişkin anlayış boyutunda lisans mezunlarının ortalama değeri (4,09), lisansüstü mezunlarının ortalama değerinden (3,86) daha yüksektir. Başka bir ifadeyle, lisans mezunlarının örgütsel işleyişe ilişkin sosyalleşme algısı lisansüstü mezunlarından daha yüksektir. Bunun sebebi özellikle meslek yüksekokulu veya yüksekokul bünyesinde görev yapan çalışanın kurumda varlığını akademik çalışma alanında yükselmekten çok kurumun idari sisteminde görev alması, kurumun işleyişine, idari yapının gerektiği işlere kendisini dahil etmesi (müdürlük, müdür yardımcılığı, bölüm başkanlığı vb. görevleri yürüterek), kurumdan daha çok haberdar olması ve örgüte bağlılığını bu sebeple daha fazla geliştirmesi olarak ifade edilebilir.

2.6.5. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 2.22. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Ölçek Alt Boyut Ortalamalarının Karşılaştırılması

		N	AO	SS	F	P
Yetiştirme	1 yıldan az	28	3,7857	,80908	,562	,729
	1-5 yıl	96	3,6042	1,03170		
	6-10 yıl	94	3,5128	,83810		
	11-15 yıl	43	3,6791	,98381		
	16-20 yıl	34	3,5412	1,08715		
	21 yıl ve üzeri	43	3,4651	1,15694		
	Toplam	338	3,5793	,97855		
Örgüte ilişkin anlayış	1 yıldan az	28	3,9214	,53149	2,591	,026*
	1-5 yıl	96	4,0104	,69122		
	6-10 yıl	94	3,7106	,68697		
	11-15 yıl	43	4,0186	,60129		
	16-20 yıl	34	3,9294	,45629		
	21 yıl ve üzeri	43	3,8279	,66845		
	Toplam	338	3,8893	,65164		

Tablo 2.18. (Devamı)

Çalışan desteği	1 yıldan az	28	3,9500	,55143	,859	,509
	1-5 yıl	96	4,0250	,73083		
	6-10 yıl	94	3,8872	,61140		
	11-15 yıl	43	4,0372	,76377		
	16-20 yıl	34	4,0412	,49673		
	21 yıl ve üzeri	43	3,8372	,85885		
	Toplam	338	3,9598	,68769		
Öz yeterlilik	1 yıldan az	28	4,0214	,42632	,561	,730
	1-5 yıl	96	4,0958	,59115		
	6-10 yıl	94	4,1574	,51043		
	11-15 yıl	43	4,1163	,78465		
	16-20 yıl	34	4,2118	,59072		
	21 yıl ve üzeri	43	4,0558	,46255		
	Toplam	338	4,1160	,57032		
Sosyalleşme	1 yıldan az	28	3,8839	,50809	1,548	,174
	1-5 yıl	96	3,8391	,76692		
	6-10 yıl	94	3,6303	,65764		
	11-15 yıl	43	3,9070	,72165		
	16-20 yıl	34	3,7853	,60397		
	21 yıl ve üzeri	43	3,6698	,84770		
	Toplam	338	3,7664	,71245		

**p<0,01 *p<005

Tablo 2.22.'ye göre örgütsel sosyalleşme, psikolojik sermaye ve bilgi paylaşım davranışı değişkenlerinde katılımcıların kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edildiğinde sadece sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testinde gruplar arası farklılık kaynağı şu şekilde bulunmuştur:

- Örgüte ilişkin anlayış boyutunda çalışma yılı 1-5 yıl olanların ortalaması (4,01), ve 11-15 yıl olanların ortalaması (4,01); çalışma yılı 6-10 yıl olanların ortalamasından (3,71) ve 21 yıl ve üzeri olanların ortalamasından (3,83) yüksektir. Bunun sebebi akademik çalışma ve verimlilik için ayrılan süre ile kurumu tanıma ve alışma süresi arasındaki ilişki olarak ifade edilebilir. Kuruma

yeni dâhil olan ya da mevcut süresi henüz olgunlaşmamış çalışan bu doğrultuda daha çok kurum içinde idari görevde yükselme ya da kurumun yapısını anlamaya yönelik inanç beslerken, orta vadede ya da uzun süredir kurumda yer almış çalışan daha çok zamanını akademik yükselme ve çalışma için kullanmaktadır.

2.6.6. İdari Görev Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 2.23. İdari Görev Değişkenine İlişkin Alt Boyut Ortalamalarının Karşılaştırılması

	İdari görev	N	AO	SS	t	p
Yetiştirme	Yok	248	3,5669	,98542	-,385	,701
	Var	90	3,6133	,96398		
Örgüte ilişkin anlayış	Yok	248	3,8108	,64299	-2,011	,048*
	Var	90	3,9996	,66703		
Çalışan desteği	Yok	248	3,9347	,67919	-1,114	,266
	Var	90	4,0289	,70984		
Gelecek beklentileri	Yok	248	3,6048	,95144	-1,073	,284
	Var	90	3,7267	,83865		
Öz yeterlilik	Yok	248	4,0855	,60265	-1,636	,103
	Var	90	4,2000	,46253		
Sosyalleşme	Yok	248	3,7393	,71951	-1,162	,246
	Var	90	3,8411	,69106		
Umut	Yok	248	4,0249	,65333	,177	,860
	Var	90	4,0111	,56577		
İyimserlik	Yok	248	4,1573	,61026	-,405	,686
	Var	90	4,1867	,53025		
Dayanıklılık	Yok	248	4,0589	,59709	-,105	,916
	Var	90	4,0667	,61076		
Psikolojik sermaye	Yok	248	4,0804	,48594	-,054	,957
	Var	90	4,0836	,44972		
Bilgi Paylaşım Niyeti	Yok	248	4,0806	,65642	,127	,899
	Var	90	4,0698	,77724		

**p<0,01 *p<005

Tablo 2.23'e göre örgütsel sosyalleşme, psikolojik sermaye ve bilgi paylaşım davranışı değişkenlerinde katılımcıların idari görev yürütme durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edildiğinde yalnızca sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

- Örgüte ilişkin anlayış boyutunda idari görevi olanların ortalaması (3,99), idari görevi olmayanların ortalamasından (3,81) daha yüksektir.



GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada; örgütlerde çalışanların bilgi paylaşma davranışı, sosyalleşme düzeyi ve psikolojik sermaye düzeyi arasındaki ilişkiler incelenmiş, bu amaçla çalışmanın ilk bölümünde öncelikle bilgi paylaşma davranışı, örgütsel sosyalleşme ve psikolojik sermaye değişkenleri detaylı olarak ele alınmış ve kavramsal olarak açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla örneklem Türkiye’de bir kamu üniversitesinde görev yapan akademisyenlerden seçilmiş ve uygun görüşmeler sağlanarak anket çalışması tamamlanmıştır. 1747 akademik personeli olan üniversitede pandemi şartları sebebiyle öncelikle çevrimiçi (online) olarak başlatılan anket uygulaması daha sonra yüzyüze uygulamaya dönüştürülmüş ve toplam 338 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Anketlerin toplanmasının ardından elde edilen verilerin yapılacak analizler için gerekli varsayımları sağlayıp sağlamadığını test etmek üzere öncelikle verilerin normal dağılımı için çarpıklık ve basıklık katsayı değerlerine bakılmış ve yorumlanmıştır. Diğer aşamada ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri tüm ölçekler bazında ve ölçek alt boyutları bazında incelenerek her bir ölçeğin araştırma için geçerli ve güvenilir düzeyler aralığında olduğu ortaya konmuştur. Sonraki aşamada ise değişkenler için doğrulayıcı faktör analizi uygulanıp ölçütlere uymayan bazı maddeler ölçekten çıkarılmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca birkaç ölçeğin bir araya getirilmesiyle kullanılan bir ölçek olan bilgi paylaşma ölçeği için ayrıca açıklayıcı faktör analizi de yapılmıştır.

Araştırmanın ilk sorusu “çalışanın örgütsel sosyalleşme düzeyi onun bilgi paylaşım davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?” sorusudur. Soruya cevap vermek amacıyla öncelikle örgütsel sosyalleşme, psikolojik sermaye ve bilgi paylaşım ölçeklerindeki ifadelerin ortalamaları, genel ortalamaları ve frekans yapısı ölçülmüş ve doğrulayıcı faktör analizi ile ifadelerin standart faktör yüklerine bakılmıştır. Bu değerlerin genel kabul sınırları içerisinde yer aldığı gözlenmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşım düzeyine etkisini ölçmek için sosyalleşme, psikolojik sermaye ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki için üç değişkenin de ele alındığı ve etkilerin incelendiği örtük değişkenlerle aracı model yol analizi yapılmış, Bootstrap standart tahmin değerlerine bakılmış ve sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına

doğrudan etkisinin ($\beta=-,096; p>0,05$) anlamlı bulunmadığı görülmüştür. Dolayısıyla katılımcıların bilgi paylaşmasına etki eden faktörün doğrudan bir şekilde örgütte sosyalleşme düzeyleri olduğu söylenemez. Ancak sosyalleşmenin psikolojik sermaye üzerinden bilgi paylaşım davranışına dolaylı etkisi ise ($\beta=,205; p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur (bkz. Tablo 2.12). Çalışanların diğer çalışanlarla sosyalleşme süreçleri sırasında işe ve kuruma karşı edindikleri pozitif duygularla ancak bilgilerini paylaşabildikleri söylenebilir. Bunun için kurumda öncelikle çalışanların pozitif sermaye düzeylerini güçlendirici yönde etki edebilecek motivatör etkilerle bilgi paylaşım davranışları teşvik edilebilir. Bu konuda ulusal ya da uluslararası bilimsel gezi ve araştırmalar için ayrılan kurum bütçesinin iyileştirilmesi, bilimsel alanda kaliteli yayın teşviği için ödül/yükselme ölçütlerinin bireysel çalışma puanları ya da grup çalışma puanları şeklinde yeniden düzenlenerek grup çalışması içerisinde yer alan çalışanlara puan ağırlığı verilmesi, alanlarında gelişmelerini sağlayacak eğitim/kurs imkânı sağlanarak her gruptan bir akademisyen seçilerek eğitime gönderilip eğitim sonucunda ilgili katılımcının diğer çalışanlara eğitim vermesi bu durumu artırıcı motivatörlere örnek verilebilir. Literatürde Akghar ve Ghalipour (2011), Islam vd. (2010), Marra (2004) ve Lawsen (2009) yaptıkları çalışmalarda sosyalleşmenin bilgi paylaşma davranışını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Xu vd. (2019) ise yaptığı çalışmada burada ulaşılan bulguları destekler nitelikte çalışanların örgütsel sosyalleşme ve işe bağlılığının üzerinde psikolojik sermayenin pozitif yönde aracılık etkisinin olduğunu ve olumlu duygulara sahip bireylerin kendilerini yeterli gördükleri ölçüde sosyalleştiklerini, dolayısıyla bunun da bilgi paylaşma davranışını etkileyeceğini belirtmiştir.

Araştırmanın ikinci sorusu “çalışanın örgütsel sosyalleşme düzeyi onun psikolojik sermayesi üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?” sorusudur. Bu soruyu cevaplamak üzere söz konusu değişkenler için aracı yol analizi ve Bootstrap metodundan elde edilen regresyon parametre değerlerine bakılarak örgütsel sosyalleşme ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Buna göre sosyalleşmenin psikolojik sermaye üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=,620; p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır (bkz Tablo 2.12). Literatürdeki çalışmalara bakılırsa Ashfort vd., (2012), Saks ve Gruman (2011), Dinç ve Özbek (2019) yaptıkları çalışmalarda bu bulguyu destekler nitelikte bulgulara ulaşmış olup sosyalleşme

değişkeni ile psikolojik sermaye arasında sıkı sıkıya bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin niteliğinin de psikolojik sermayeyi güçlendirici yönde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla kurum içerisinde sosyalleşme boyutlarını destekleyecek nitelikte çalışanları yetiştirme (eğitim/kurs)–çalışanların birbirini yetiştirmesi (örneğin Prof. Dr., Doç. Dr., Dr. Öğr. Üyesi unvanlı çalışanların asistanlarına yardımcı olması, onların bilgi eksikliğini gidermesi), çalışan desteği (kurumun çalışanlarını desteklemesi, çalışanların iş arkadaşlarını desteklemeleri) gibi teşviklerle bireylerin özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık düzeyleri artırılabilir.

Araştırmanın üçüncü sorusu “çalışanın psikolojik sermaye düzeyi bilgi paylaşım davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?” şeklindedir. Bu soruyu cevaplamak amacıyla söz konusu değişkenler için aracılık yol analizi yapılmış ve Bootstrap metodundan elde edilen regresyon parametre değerleri incelenmiştir. Ulaşılan bulgulara göre psikolojik sermayenin bilgi paylaşma davranışına etkisi ($\beta=,329$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur (bkz Tablo 2.12). Bu nedenle sosyalleşmenin bilgi paylaşımına etkisinde umut boyutunun aracılık rolünün olmadığı anlaşılmıştır. Literatürdeki çalışmalara bakılırsa pek çok çalışmada [örneğin Shafari vd. (2016), Sadegh (2015), Yeşil vd. (2016), Çetin vd.(2016), ve Shao vd. (2015)] bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşür şekilde psikolojik sermayenin bilgi paylaşmayı artırdığı sonucuna ulaşıldığı görülür. Bu çalışmada yapılan analizlerde ayrıca psikolojik sermayenin örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşma davranışı arasında aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bulguyu ayrıntılı şekilde değerlendirebilmek için örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına etkisinde psikolojik sermaye alt boyutlarının aracılık rolüne bakılmıştır (bkz. Tablo 2.13). Örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına, özyeterlilik boyutu üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=,451$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle özyeterlilik boyutunun sosyalleşmenin bilgi paylaşımına etkisinde tam aracılık (full mediating) rolü olduğu anlaşılmıştır. Sosyalleşme özyeterlilik boyutu üzerinden bilgi paylaşım davranışını arttırıcı yönde etkilemektedir. Dolayısıyla bireysel ve akademik alanda statü kaygısı/abartısı olmadan kendini gerçekleştirebilen akademisyenlerin diğer çalışma arkadaşları ile daha uyumlu olacağı ve bilgilerini açıkça onlarla paylaşabileceği söylenebilir. Örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşım davranışına iyimserlik boyutu üzerinden dolaylı etkisi de ($\beta=,214$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur (bkz. Tablo 2.13). Bu nedenle iyimserlik boyutunun

sosyalleşmenin bilgi paylaşımına etkisinde tam aracılık (full mediating) rolü olduğu anlaşılmıştır. Başka bir ifadeyle örgütsel sosyalleşme çalışanın iyimserlik yönünü güçlendirmekte ve böylece onu iş arkadaşlarıyla daha fazla bilgi paylaşımına yöneltmektedir. Sosyalleşmenin bilgi paylaşımına dayanıklılık boyutu üzerinden dolaylı etkisi ise ($\beta=,026$; $p>0,05$) anlamlı bulunamadığından (bkz. Tablo 2.13) dayanıklılığın aracılık rolünün olmadığı anlaşılmıştır. Sosyalleşmenin bilgi paylaşımına umut boyutu üzerinden dolaylı etkisi de ($\beta=-,523$; $p>0,05$) anlamlı bulunamamıştır.

Araştırmanın dördüncü sorusu “çalışanın örgütsel sosyalleşme düzeyinin bilgi paylaşımına etkisinde psikolojik sermaye düzeyinin aracılık etkisi var mıdır?” şeklindedir. Psikolojik sermayenin örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkideki aracılık etkisi üçüncü soruya verilen cevap ve yöntemlerle desteklenirken, bu etki başka bir bakış açısıyla sosyalleşme alt boyutları üzerinden aracı model yol analizi dolaylı değerleri ile değerlendirilmiştir (bkz. Tablo 2.14). Sosyalleşmenin yetiştirme boyutunun bilgi paylaşımına psikolojik sermaye üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=,081$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Yetiştirme değişkeninin bilgi paylaşım davranışına doğrudan etkisi ($\beta=-,210$; $p<0,05$) negatif yönde ve anlamlıdır. Bu nedenle yetiştirme boyutunun bilgi paylaşımına etkisinde psikolojik sermayenin kısmi aracılık (partial mediating) rolünün olduğu anlaşılmıştır. Yetiştirme boyutu bilgi paylaşımını doğrudan azaltıcı yönde etkilerken, psikolojik sermaye üzerinden ise dolaylı olarak artırıcı yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre araştırmanın uygulandığı örnekleme akademisyenlerden bir kısmının kurum içerisindeki akademik statü yönünden daha çok bireysel olarak yükselmek istedikleri, dolayısıyla diğer çalışma arkadaşlarını destekleme davranışı içerisine girmeyip kendi bilgilerini diğerleriyle paylaşmadıkları ifade edilebilir. Öte yandan kendini gerçekten gerçekleştirmiş, olaylara iyimser yaklaşabilen pozitif duygulara hâkim olan akademisyenlerin ise bilgilerini diğerleriyle paylaşabildikleri sonucuna ulaşılabilir. Gelecek beklentisi boyutunun bilgi paylaşımına psikolojik sermaye üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=,085$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Gelecek beklentisi değişkeninin bilgi paylaşımına doğrudan etkisi ise anlamsızdır ($\beta=,0012$; $p>0,05$). Bu nedenle psikolojik sermaye, gelecek beklentisi boyutunun bilgi paylaşımına etkisinde tam aracılık (full mediating) rolünün olduğu anlaşılmıştır. Gelecek beklentisi bilgi paylaşımını doğrudan etkilemezken, psikolojik sermaye üzerinden dolaylı olarak artırmaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan

akademisyenlerin çalıştıkları kurumda terfi fırsatlarını bilmesi, uzun süreli istihdam edilme beklentisi vb. hususlar onların sahip oldukları bilgileri iş arkadaşlarıyla paylaşma davranışlarını etkilememektedir. Bu çalışanları bilgilerini diğerleriyle paylaşacak güç iş arkadaşlarına, kuruma, yaptıkları işe karşı geliştirdikleri ya da kurum tarafından geliştirilebilecek pozitif duygulardır. Bu da çalışanı işten ya da çalıştığı ortamdan soğutacak durumların ortadan kaldırılması veya azaltılması yoluyla gerçekleştirilebilir. Bu amaçla örneğin iki haftada bir veya ayda bir kurum içindeki aksaklıklar, eksiklikler ve problemlerin çözümünü değerlendirmek ve örgütsel bağlılığı arttırmak adına kurum yöneticileri tarafından toplantılar düzenlenebilir. Gerekli görüldüğü hallerde kurum içi rotasyon çalışmaları gerçekleştirilebilir. Çalışan desteği boyutunun bilgi paylaşımına psikolojik sermaye üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=,022$; $p>0,05$) anlamlı bulunmamıştır. Çalışan desteği değişkeninin bilgi paylaşımına doğrudan etkisi ($\beta=,185$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlıdır. Bu nedenle çalışan desteği boyutunun bilgi paylaşımına etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü olmadığı anlaşılmıştır. Çalışanın sosyalleşme süreçleri kapsamında iş arkadaşlarından gördüğü destek onun bilgi paylaşımını doğrudan artırmaktadır; ancak bu desteğin psikolojik sermaye üzerinden dolaylı olarak etkisi bulunmamaktadır. Örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutunun bilgi paylaşımına psikolojik sermaye üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=,029$; $p>0,05$) anlamlı bulunmamıştır. Örgüte ilişkin anlayış boyutunun bilgi paylaşımına doğrudan etkisi de ($\beta=-,024$; $p>0,05$) anlamlı değildir. Dolayısıyla çalışanın örgütteki amaçlar, roller ve görevlerin dağılımı ile ilgili bilgi düzeyi onun bilgilerini iş arkadaşlarıyla paylaşması üzerinde ne doğrudan ne de psikolojik sermayenin aracılığı ile etkilidir. Çalışanların sahip oldukları ve çalışmaları ile elde ettikleri bilgileri diğer çalışanlarla paylaşmak gibi bir görev tanımı bulunmadığından örgüte ilişkin anlayış ile bilgi paylaşımı arasında böyle bir sonucun çıkması doğal görülebilir. Ancak kurumun gelişmesi adına kurum çalışanlarının teşvik ve eğitim amaçlı yurtdışı görevlendirmelerinden elde etmiş oldukları bilgi ve tecrübeleri diğer çalışma arkadaşlarına aktarmaları hususunda ders/seminer verme yönetmeliği çıkarılarak bu süreç desteklenebilir.

Yukarıda sonuçları açıklanan analizlere ilave olarak bu çalışmada birtakım demografik değişkenler yönünden katılımcıların örgütsel sosyalleşme, psikolojik sermaye ve bilgi paylaşım düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek

üzere çeşitli analizler yapılmıştır. Demografik verilerde ölçek alt boyut ortalamalarına göre karşılaştırma yapıldığında psikolojik sermayenin alt boyutları ve bilgi paylaşım davranışında yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık *olmadığı* anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Bu boyutlarda yaş gruplarının ayrı bir kategori olmadığı tespit edilmiştir. Ancak sosyalleşme değişkeninin çeşitli boyutlarında yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. 26-35 yaş aralığındaki katılımcıların yetiştirme düzeyi (3,76), örgüte ilişkin anlayış düzeyi, genel sosyalleşme düzeyi (4,04) ve çalışan desteği düzeyinin (4,13) diğer yaş gruplarından daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Başka bir ifadeyle, katılımcılar içinde 26-35 yaş grubunun sosyalleşme algılarının diğer yaş gruplarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu beklentilerle örtüşmektedir; zira akademik ilerleyişin başlatılmasının yolu örgütün tanınmasını, eğitim fırsatlarının bilinmesini, örgütsel işleyişin yeterince kavranmasını ve çalışma arkadaşları ile ortak bir çalışma içerisinde bulunmayı gerektirir. Cinsiyet değişkenine göre bilgi paylaşım davranışında, örgütsel sosyalleşme düzeyinde (genel) ve yetiştirme alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Erkeklerin örgütsel sosyalleşme ortalaması (3,69) kadınlardan daha düşük (3,85) bulunmuştur. Dolayısıyla bu araştırmaya katılan kadınların örgütsel sosyalleşme düzeyi erkeklerden daha yüksektir. Benzer şekilde, sosyalleşmenin yetiştirme alt boyutunda erkeklerin ortalaması (3,44), kadınların ortalamasından (3,74) daha düşüktür. Bilgi paylaşımı açısından ise erkeklerin ortalaması (4,16) kadınların ortalamasından (3,97) daha yüksektir. Medeni durum değişkenine göre örgütsel sosyalleşme, psikolojik sermaye ve bilgi paylaşım düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Buna göre evli ve bekar çalışanlar arasında incelenen değişkenler yönünden istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Eğitim düzeyi açısından ele alınan değişkenlerde anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve yalnızca sosyalleşme alt boyutlarından olan örgüte ilişkin anlayış boyutunda anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Örgüte ilişkin anlayış boyutunda lisans mezunlarının ortalaması (4,09) lisansüstü mezunlarının ortalamasından (3,86) yüksektir. Dolayısıyla lisans mezunlarının çalıştıkları kurumun amaçları, görevleri ve rollerine ilişkin olarak bilgilendirilme düzeyinin lisansüstü mezunlarından daha fazla olduğu belirtilmiştir. Kurumdaki çalışma yılı açısından ele alınan değişken incelendiğinde yalnızca örgütsel sosyalleşmenin alt boyutlarından olan örgüte ilişkin anlayış boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Örgüte ilişkin anlayış boyutunda

kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olanların ortalaması (4,01) ve 11-15 yıl olanların ortalaması (4,01) çalışma yılı grubu 6-10 yıl olanların ortalamasından (3,71) ve 21 yıl üzeri olanların ortalamasından (3,83) yüksek bulunmuştur. Katılımcıların idari görevi olup olmamasına göre karşılaştırma yapıldığında yine yalnızca sosyalleşme alt boyutlarından örgüte ilişkin anlayış boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Örgüte ilişkin anlayış boyutunda idari görevi olanların ortalaması (3,99) idari görevi olmayanların ortalamasından (3,81) daha yüksektir. Bu durum beklentilere uygundur, zira idari görevi olanlar görevleri gereği örgütün amaçları, görev ve rol dağılımı gibi konularda daha fazla bilgi sahibi olmak, ilgili hukuki düzenlemeleri bilmek ve güncel gelişmeleri takip etmek zorundadır.

Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırmalar için öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Araştırma için tek bir kamu üniversitesinin seçimi bir kısıt olarak görülebilir. Bu noktada gelecekteki araştırmalarda farklı şehirlerdeki üniversiteler de örnekleme alınarak bu kurumlardaki çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyi, psikolojik sermaye düzeyi ve bilgi paylaşma davranışları incelenebilir ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirilebilir. Ayrıca çeşitli üniversitelere ilişkin bulgular karşılaştırılabilir. Bunun yanında örneklemin genişletilmesi Türkiye'deki üniversitelere ilişkin daha genel bir yargıya varmaya yardımcı olabilir.
- Araştırmada incelenen örgütsel sosyalleşme, psikolojik sermaye ve bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkileri ele alırken 'A ve B tipi kişilik' ve '5 Faktör Kişilik Modeli'ndeki değişkenler gibi kişiliğe ilişkin çeşitli değişkenler eklenerek model zenginleştirilebilir; zira kişilik söz konusu tüm olgulara etki eden önemli bir değişken olarak incelenebilir.
- Araştırmanın özel sektör çalışanları açısından da değerlendirilmesi sektör bazında yeni bir bakış açısı sunabilir.
- 2019 yılında başlamış ve devam eden Covid 19 Pandemi salgının etkisiyle dijital platformlardan eğitim ve akademik çalışmalar gerçekleştirilmiş, bu sayede bilgiye ulaşma kolaylığı artmış ve maliyetler düşmüştür. Bu durum sosyalleşmeye yeni bir boyut katmış olup bu noktada gelecekteki araştırmalarda

çevrimiçi (online) akademik paylaşımların bilgi paylaşma davranışı üzerine etkisinin araştırılması önerilmektedir.

- Kurumda uygulanan kalite değerlendirme süreçleri ve kullanılan ölçütler içerisine sosyalleşme ve çalışanların bilgilerini diğer çalışanlara aktarma kolaylığını sağlayacak grupsal çalışma teşvikleri dâhil edilmelidir. Akademik yükselme olanaklarının grup temelli puanlanması ve ulusal /uluslararası düzeylerde bireysel eğitimin toplu eğitim hizmetlerine dönüştürülmesi gibi iyileştirmeler yapılmalıdır.



KAYNAKÇA

- Akçay, V. H., “Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 2011, 73-98.
- Akçay, V. H., *Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (İktisat) Anabilim Dalı, İstanbul 2011.
- Akdemir, B., Açıan, M. A., “Psikolojik Sermaye ve İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 8(2), 2017, 57-79.
- Aktan, C. C., Çoban, H., “Ekonomik Refaha Ulaşmanın Ötesinde Sağlıklı ve Güçlü Bir Toplum Oluşturmanın Alt Yapısı”, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Yıl:7, Sayı: 26, 2008, 1-13.
- Aktan, C. C., Vural, İ. Y., *Bilgi Çağı ve Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Çizgi Kitabevi, 2005.
- Alavi, M., Leidner, D. E., “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, *MIS Quarterly*, 25(1), 2001, 107–136.
- Altındağ, E., Akgün, B., “Örgütlerde Ödüllendirmenin İş gören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 2015, 281-297.
- Altındış, S., Ağca, V., “Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 2011, 45-61.
- Anameriç, H., “Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanımı”. *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri* içinde (ss.121-173). Coşkun CanAktan ve İstiklal Y. Vural (Edi). Çizgi Kitabevi, Konya 2005.
- Andolšek, D. M., “Knowledge Sharing in an Organizational from the Perspective of the Individual”, *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 3(2), 2015, 2015, 65-76.

- Araza, A., Aslan, G., Bulut, Ç., “Örgütsel Sosyalleşme: Bir Literatür Taraması”, *Journal of Yaşar University*, 8(32), 2013, 5556-5582.
- Ardichvili, A., Maurer, M., Li, W., Wentling, T., Stuedeman, R., “Cultural Influences on Knowledge Sharing through Online Communities of Practice”, *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 2006, 94-107.
- Ashfort, B. E., Myers, K., Sluss, D., *Socialization Perspectives And Positive Organizational Scholarship*, The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Publisher: Oxford University Press, Editors: K. S. Cameron & G.M. Spreitzer 2012.
- Ashforth, B.E., Saks, A.M., Lee, R.T., “On the Dimensionality of Jones’ (1986) Measures of Organizational Socialization Tactics”. *International Journal of Selection and Assessment*, (5)4, 1997, 200-214.
- Atak, M., “Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri”, *İş Güç İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 2011, 158-176.
- Atış, N., “Descartes Felsefesinde Bilgelik”, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 14, 2012, 121-134.
- Avey, J. B., Patera, J., West B., Bradley J., “The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 2006, 42-60.
- Aytaç, S., “Stres Kaynakları ve Stresin Psikolojik Semptomlarının Öfke Kontrolü İle İlişkisi: Polis Memurları Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, 69(2), 2015, 1-27.
- Bakıroğlu, C., *Sosyalleşme ve Kimlik İnşası Ekseninde Sosyal Paylaşım Ağları*, Marmara Üniversitesi, Erişim Adresi: <http://ab.org.tr/ab13/bildiri/228.pdf>.
- Balay, R., *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara 2000.
- Barutçugil, İ., *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul 2002.
- Barutçugil, İ., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul 2004.

- Basım, N., Beğenirbaş, M., “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 2012, 77-90.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S., “Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods”. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 2007, 707-721.
- Bayram, L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59, 2005, 125-139.
- Bayram, N., *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Amos Uygulamaları*, Ezgi Yayınevi. 2013.
- Bharadwaj, S., Bhushan S., and Saxena, C., “Knowledge Management in Global Software Teams”, *Vikalpa*, 30(4), 2005, 65-75.
- Bedük, A., “Bilgi Çağı Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Teknolojilerinin Örgütlere Sundukları Değişim ve Olanaklar”, *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi (10-11 Mayıs 2002): Bildiriler Kitabı*, 2002, 695-706.
- Bedük, A, Ertürk, E., “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 2015, 1-19.
- Beğenirbaş, M., “Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri ve İşe Yabancılaşmalarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(3), 2015, 249-263.
- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., Uğur, A. (2014). “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Araştırması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 97-122.
- Bollen, K. A., *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley and Sons Inc., New York 1989.
- Bülbül, H., “Bilgi Yönetim Modellerinin Üretim ve Firma Performansına Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:18, 2007, 162-180.

- Cabrera, Elizabeth F. and Cabrera, Angel, “Fostering Knowledge Sharing Through People Management Practices”, *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 2005, 720-735.
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D., “Organizational Socialization: Its Content and Consequences”, *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 1994, 730–743.
- Chatzoglou, P. D., Vraimaki, E., “Knowledge Sharing Behaviour of Bank Employees in Greece”, *Business Process Management Journal*, 15(2), 2009, 245-266.
- Chen, M. Y., Chen, A. P., “Knowledge Management Performance Evaluation: A Decade Review from 1995 to 2004”, *Journal of Information Science*, 32(1), 2006, 17-38.
- Chou, C. D., Lin, B., “Development of Web Based Knowledge Management Systems”, *Human Systems Management*, 21(3), 2002, 153-158.
- Collins, H., *Tacit and Explicit Knowledge*, University of Chicago Press, 2010.
- Cranny, C. L., Smith, C. P., Stone, E. F., *Job Satisfaction: How People Feel About Their Job And How Satisfaction Affects The Performance*, Lexington Books, New York 1992.
- Carver, C.S., & Scheier, M.F., *Optimism*. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, 231-243, Oxford University Press, Oxford 2003.
- Creative Research Systems, Sample Size Calculator, <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, Erişim Tarihi: 04.12.2022.
- Crisogen, T. D., “Types of Socialization and Their Importance in Understanding the Phenomena of Socialization”, *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 2(4), 2015, 331-334.
- Çakar, N. D., Yıldız, S., Dur, S., “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(1), 2010, 71-93.

- Çapan, B., Özmutaf, N. M., “İşletme Ödül Sistemlerinin Yetkinlikler Üzerine Etkisi”, *International Journal of Social Science*, 68(1), 2018, 459-479.
- Çavuş, M. F., Gökçen, A., “Psychological Capital: Definition, Components and Effects”, *British Journal of Education, Society and Behavioral Science*, 5(3), 2015, 244-255.
- Çetin, A., Şentürk, M., “Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Bir Ampirik Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(2), 2016, 241-256.
- Çetin, A., Tekmen, E., Şentürk, M., “Mesleki Bağlılık ve Mesleki Öz –Yeterlik Algısının Bilgi Paylaşma Davranışına Etkisi”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 2016, 289-315.
- Çetinkaya, A., “Örgütsel Bilgi Yönetim Sürecinde Bilgi Yönetim Performansları Boyutları: Ölçek Geliştirme ve Geçerliliği Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 10(38), 2012, 157-162.
- Çoban, A., “Psikolojik Sermaye'nin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Rolü", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 2013, 17-33.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., Beers, M.C., “Successful Knowledge Management Projects”, *Sloan Management Review*, 39, 1998, 43–57.
- Davenport, T., Prusak, L., *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler?* (Çev. Günhan Günay), Rota Yayınları, İstanbul 2001.
- De Long, D., “Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors”, *Working Paper*, Center for Business Innovation 1997.
- Dinç, A., Özbek, O., Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mesleki Sosyalleşme ve Psikolojik Sermaye Düzeyleri, *Uluslararası Spor, Egzersiz ve Antrenman Bilimleri Dergisi*, 5(2), 2019, 58-97.
- Duman, B., Alacahan, O., “Sosyal Sermaye /Güven Boyutunda Etniklik”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 2011, 181-208.

- Durna, U., Demirel, Y., “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:30, 2008, 129-156.
- Durrah, O., Al-Tobasi, A., A 'aqoulah, A., Ahmad, M., “Impact of the Psychological Capital on Job Performance: A Case Study On Faculty Members at Philadelphia University”, 6 (2), 2016, 183-191.
- Dzunic, M., Boljanovic J., Subotic, J., “The Importance of Concepts of Knowledge Management and Learning Organization in Mananging the Knowledge – Flow in Organizations”, *Knowledge and Learning: Global Empowerment; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, International School for Social and Business Studies*, Celje, Slovenia, 2012, 301-311.
- Eastman, G. B., *The Relationship between Psychological Capital and Workplace Bullying for Nurses*, (Unpublished PhD Dissertation), Northcentral University, Arizona 2013.
- Enzi, S., Ibrahim, I., “Positive Psychological Capital (PSYCAP) (Conceptual Perspective in Core Basics and Requirements for Building and Preparing”. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 18(65), 2012, 1-31.
- Erengül, B., *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınları, İstanbul 1997.
- Ergün, E., Taşgit, Y. E., “Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:31, 2011, 97-111.
- Erkuş, A., Fındıklı, M., “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 2013, 305.
- Eroğlu, F., *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın, İstanbul 1998.
- Eser, G., Ensari, M. Ş., “Yöneticinin Bilgi Paylaşım Davranışının, Çalışanların Bilgi Paylaşımı Sonucu Değersiz Olma Kaygısı Üzerindeki Etkisi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 2016, 134-151.

- Feldman, C. D., “The Multiple Socialization of Organizations Members”, *Academy of Management Review*, 6, 1981, 309-319.
- Feldman, D. C., “A Contingency Theory of Socialization”, *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 1976, 433-452.
- Feldman, D. C., “A Practical Program for Employee Socialization”, *Organizational Dynamics*, 5(2), 1976, 64-80.
- Foa, U. G.& Foa, E. B., *Societal Structures of the Mind*, Charles C Thomas, Springfield, IL 1974.
- Fornell, C., & Larcker, D. F., “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, February, 1981, 39-50.
- Fukuyama, M., “Society 5.0: Aiming for a New Human-Centered Society”, *Japan Spotlight*, 27, 2018, 47-50.
- Göksel, A., Aydın, B., Bingöl, D., “Örgütlerde Bilgi Paylaşım Davranışı: Sosyal Sermaye Boyutundan Bir Bakış”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (4), 2010, 87-109.
- Gülseçen, S., *Bilgi ve Bilgi Yönetimine Giriş*, Papatya Yayınları, 2013.
- Gürbüz, S., Şahin, F., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem ve Analiz*, (5. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara 2018.
- Gürel, R., “Sosyal Pekiştiricilerin ve Model Davranışlarının Çocukların Ahlaki Yargılarının Şekillenmesindeki Etkisi (Bandura Örneği)”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 12(28), 2014, 101-119.
- Harms D. P ve Luthans, F., “Measuring Implicit Psychological Constructs in Organizational Behavior: An example Using Psychological Capital”, *Management Department Faculty Publication, University of Nebraska*, 2012, 589-593.
- Hedesstrom, T., Whitley, A. E., *What is meant by Tacit Knowledge? Towards a Better Understanding of the Shape of Actions*, *ECIS 2000 Proceedings*, 2000, 29. <https://aisel.aisnet.org/ecis2000/29>.

- Henry, S., “A Clinical Perspective on Tacit Knowledge and Its Varieties”, *Tradition& Discovery: The Polanyi Society Periodical*, 38(1), 2011, 13-17.
- Hofstede, G., *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA, Sage 1980.
- Holsapple, C.W. & Joshi, K.D., “A Formal Knowledge Management Ontology: Conduct, Activities, Resources and Influences”, *Journal of the American Society for Information Sciences and Technology*, 55(7), 2004, 593- 612.
- Hochschild, Arlie R., “Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure”, *American Journal of Sociology*, 85(3), 1979, 551-75.
- Hochschild, Arlie R., *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Pres, Berkeley 1983.
- Hu, M. L., Ou, T. L., Chiou, H. J., Lin, L. C., “Effects of Social Exchange and Trust on Knowledge Sharing and Service Innovation”, *Social Behavior and Personality*, 40 (5), 2012, 783-800.
- Huang, C. C., “Knowledge Sharing and Group Cohesiveness on Performance: An Empirical Study of Technology R&D Teams in Taiwan”, *Technovation*, 29(11), 2009, 786–797.
- Hubert, C., Lopez, B., Breaking the Barriers to Knowledge Sharing, 2013, *Research Provided by www.apgc.org*.
- Islam, Md. Z., Ahmad, Z. A., Mahtab, H., “The Mediating Effects of Socialization on Organizational Context and Knowledge Sharing”, *Journal of Knowledge Globalization*, 3(1), 2010, 31-48.
- İnce, M., Oktay, E., “Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 10 (9), 2006, 15-29.
- Inkpen, A.C. and Dinur, A., “Knowledge management processes and international joint ventures”, *Organisational Science*, 9(4), 1998, 454–468.
- İslamoğlu A. H., Alniaçık, Ü., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (4. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul 2014.

- İslamoğlu A. H., Alnıaçık, Ü., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (5.bsk). Beta Yayınevi, İstanbul 2016.
- İslamoğlu A. H., Alnıaçık, Ü., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2019.
- İşcan, Ö. F.ve Karabulut Çakır, S., “Psikolojik Güçlendirme Algısı Bağlamında Örgütsel Sosyalleşmenin Psikolojik Sahiplenme Üzerine Etkisi”, *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(45), 2019, 3782-3789.
- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A., *Dijital Çağ Örgütleri*, Beta Yayınları, İstanbul 2005.
- Jelenic, D., “The Importance of Knowledge Management in Organizations –with Emphasis on the Balanced Score Card Learning and Growth Perspective, *Knowledge as Business Opportunity: Proceedings of the Management*”, *Knowledge and Learning International Conference, International School for Social and Business Studies*, Celje, Slovenia, 2011, 33-43.
- Jeon, S., Kim, Y. G., Koh, J., “An Integrative Model for Knowledge Sharing in Communities –of – Practice”, *Journal of Knowledge Management*, 15 (2), 2011, 251-268.
- Johnson, D. J., *Information Seeking: An Organizational Dilemma*, Quorum Books, Westport CT 1996.
- Jones, G. R., “Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers’ Adjustments to Organizations”, *Academy of Management Journal*, 29, 1986, 262–279.
- Jones, K., Leonard, L. N. K., “From Tacit Knowledge to Organizational Knowledge for Successful KM”, W.R. King (ed.), *Knowledge Management and Organizational Learning*, (Vol. 4, pp. 27-39), Springer, Berlin, Germany 2009.
- Jones, N.B., *The Diffusion of a Collaborative CSCW Technology to Facilitate Knowledge Sharing and Performance Improvement*, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Missouri-Columbia, 2001.
- Kabir, N., “Tacit Knowledge, Its Codification and Technological Advancement”, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(3), 2013, 235-243.

- Kaneshiro, P., *Analyzing the Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship in a Public Organization*, (Unpublished Ph. D. Thesis), North Central University, Arizona 2017.
- Karabağ, S. F., “Bilgi Yönetiminde Donanım ve Yazılım Teknolojileri”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 2005, 297-316.
- Karadal, H., Rençber, Ö. F., Saygın, M., “Beşeri Sermaye ve Sosyal Sermaye Özelliklerinin Adana İlindeki Yabancı Dil Kurslarında İncelenmesi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 2014, 38-48.
- Karagöz, Y., Ağraş, S., Mesci, M., “Relationship Between Knowledge Sharing and Rewards Systems in Organization: The Case of Erenco”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 2015, 281-300.
- Karagül, M., Masca, M., “Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 2005, 37-52.
- Keleş, N. H., “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 2011, 343-350.
- Kızanıklı, M., Çöp, S., “Otel İşletmesi Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Algısı arasındaki İlişki”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5/3, 2017, 268-287.
- Kim, J. O., Mueller, C. W., *Factor Analysis: Statistical Methods and Practical Issues*. Beverly Hills, CA, Sage 1978.
- King, M. J., *Employee Participation in Organizationally–Maintained Knowledge Sharing Activities*, (Unpublished Master’s Thesis), Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto, 2001.
- King, W.R., “Knowledge Management and Organizational Learning”. In: King, W. (eds.) *Knowledge Management and Organizational Learning*. Annals of Information Systems, Vol 4. Springer, Boston, MA 2009
- Kline, R. B., *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. The Guilford Press, New York 2005.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları. İstanbul 2013.

- Kulualp, H., Sarı, Ö., “Destekleme Davranışı ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 2018, 643-666.
- Kutanis, R., Oruç, E., “Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *The Journal of Happiness & Well –Being*, 2 (2), 2014, 145-159.
- Kutanis, R., Yıldız, E., “Pozitif Psikoloji ile Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 2014, 135-154.
- Lee, C. K., Al-Hawamdeh, S., “Factors Impacting Knowledge Sharing”, *Journal of Information and Knowledge Management*, 1(1), 2002, 49–56.
- Lin, H. F., “Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study”, *Journal of Manpower*, 28(3/4), 2014, 315-332.
- Lin, H. F., Lee, G. G., “Perceptions of Senior Managers Toward Knowledge –Sharing Behaviour”, *Management Decision*, 42(1), 2004, 108-125.
- Linley, P. A., Joseph, S. Harrington, S., Wood, A. M., “Positive Psychology: Past, Present and Possible (Future)”, *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 2006, 3-16.
- Lounsbury, J., Steel, R., Loveland, J., Gibson, L., “An Investigation of Personality Traits in Relation to Adolescent School Absenteeism”, *Journal of Youth and Adolescence*, 33(5), 2004, 457-466.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C., “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”, *Business Horizons*, 47(1), 2004, 45-50.
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J., *Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior*, In D. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*: 9-24. Thousand Oaks, CA: Sage 2007.

- Luthans, F., Youssef-Morgan, C., “Psychological Capital: An Evidence Based Positive Approach”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 4, 2017, 339-366.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J., *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*, Oxford University Press, 2007.
- Maccoby, E. E., “Socialization and Developmental Change: Child Development”, 55, 1984, 317-328.
- Maddi, R. S., “The Story of Hardiness: Twenty Years of Theorizing, Research and Practice”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(3), 2002, 173-185.
- Magnuson, J., “Stress Management”, *Journal of Property Management*, (May-June), 55(3), 1990.
- Malik, A., “Efficacy, Hope, Optimism and Resilience at Workplace – Positive Organizational Behavior”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(10), 2013, 1-4.
- Mallery, P., & George, D., *SPSS for Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference*, Allyn & Bacon, Boston 2003.
- Marra, M., “The Contribution of Evaluation to Socialization and Externalization of Tacit Knowledge: The Case of the World Bank”, *Italian National Research*, 10 (3), 2004, 263-283.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J., “Resilience in Development”. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88), Oxford University Press. Oxford, U.K. 2002.
- Mercan, N. Demirci, K., Oyur, E., “Alvin Toffler’a Göre Bilgi Çağının Yeni Paradigması: Kaos Teorisi”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, 8(1), 2013, 115-127.
- Mercanlioğlu, Ç., “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişki”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 2012, 41-52.

- Meydan, H. C., *Yapısal Eşitlik Modellemesi: Amos Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara 2011.
- Michailova, S., Hutchings, K., “National Cultural Influences on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia”, *Journal of Management Studies*, 43 (3), 2006, 383-405.
- Miller, V. D., Jablin, F. M., “Information Seeking during Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of The Process”, *Academy of Management Review*, 16 (1), 1991, 92–120.
- Misican, D., Türkoğlu, N., “Psikolojik Sermayenin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 2019, 173-188.
- Montano, B., *Innovations of Knowledge Management*, IRM Press, Hersey PA 2004.
- Morris, J. A., Feldman, D. C., “The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor”, *Academy of Management Review*, 21(4), 1996, 986-1010.
- Morrison, E. W., “Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking On New Comer Socialization”, *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 1993, 173–183.
- Negroponte, N., *Dijital Dünya* (Çev.: Z. Dicleli), Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul 1995.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1995.
- Norizah, S., Azizi, A.I., Zainal, A.M., Mastura, Y. and Mohani, A., “Factors Affecting Knowledge Sharing And Its Effects On Performance: A Study of Three Selected Higher Academic Institutions”, *Proceedings of the International Conference on Knowledge Management (ICKM)*, Universiti Pertanian Malaysia, Kuala Lumpur 2005.
- Ocak, M., Güler, M., Basım, H. N., “Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, *Çankırı Karatekin İİBF Dergisi*, 6(1), 2016, 113-130.

- O'Dell, C. and Grayson, C., "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practice", *California Management Review*, 40(3), 1998, 154-174.
- Oliveira, M., Curado, C. M., Maçada, A. C. & Nodari, F., "Using Alternative Scales to Measure Knowledge Sharing Behavior: Are There Any Differences?", *Computers in Human Behavior*, 44, 2015, 132-140.
- Omotayo, F. O., "Knowledge Management as an Important Tool in Organisational Management: A Review of Literature", *Library Philosophy and Practice* (e-journal). Paper 1238, 2015.
- Osmani, M., Zaidi, M. R. A., Nilashi, M., "Motivational Factors, Trust and Knowledge Sharing in Organization", *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 12 (2), 2014, 463-474.
- Öğüt, A., *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001.
- Öneren, M., Çiftçi, G., Harman, A., "Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 58, Kasım-Aralık, 2016, 127-157.
- Öz, S. D., Baykal, Ü., "Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı", *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 4(3), 2017, 143-147.
- Özkalp, E., *Davranış Bilimlerine Giriş*, (3. Baskı), Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri, Eskişehir 2004.
- Özler, H., Özler, D., Gümüştekin, G., "Örgütlerde Etkileşim Mekanizmaları Kapsamında Bilgi Paylaşımı ve Ödüllendirme İlişkisi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 2006, 137-151.
- Pan, Q., & Zhou, Z., "Psychological Capital, Coping Style and Psychological Health: An Empirical Study from College Students", *2009 First International Conference on Information Science and Engineering*, Nanjing, China 2009, 3391-3394, doi: 10.1109/ICISE.2009.860.

- Paulin, D., Suneson, K., “Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers- Three Blurry Terms in KM”, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 2012, 81-91.
- Pitts, C., *Motivating Your Organization*, 1st Edition, McGraw-Hill International, Great Britian 1995.
- Polanyi, M., *Personal Knowledge: Toward a Post-critical Philosophy*, University of Chicago Press, Chicago IL, 1974
- Putnam, R. D., “Bowling Alone: America’s Declining Social Capital”, *Journal of Democracy*, 6(1), 1995, 65-78.
- Preacher, K. J, Hayes, A. F., “Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models”, *Behaviour Research Methods*, 40 (3), 2008, 879-891.
- Rabenu, E., Yaniv, E., Dov, E., “The Relationship between Psychological Capital, Coping with Stress, Well-Being, and Performance”, *Science and Business Media*, 36, 2017, 875-887.
- Raykov, T., “Estimation of Composite Reliability For Congeneric Measures”. *Applied Psychological Measurement*, 21, 1997, 173-184.
- Razmerita, L., Kirchner, K., Nielsen, P., “What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations?: A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication”, *Journal of Knowledge Management*, 20 (6), 2016, 1-31.
- Riege, A., “Three- Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, 2005, 19-35.
- Ritti, R., Funkhouser, G. R., *The Ropes to Skip and the Ropes to Know*, (3rd ed.), New York 1987.
- Runhaar, P., & Sanders, K., “Promoting Teachers’ Knowledge Sharing. The Fostering Roles of Occupational Self-Efficacy and Human Resources Management”. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), 2016, 794–813.
- Sadegh, T., Khani, M. R., Modaresi, F., “Introducing a Model of Relationship between Knowledge Sharing Behaviour, OCB, Psycological Empowerment and

- Psychological Capital: A TwoWave Study”, *American Journal of Applied Psychology*, 4 (4), 2015, 21-36.
- Sağsan, M., “Uygulamadan Disipline Bilgi Yönetimi ve Bir Alan Araştırması”, *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4), 2007, 103-131.
- Sajeva, S., “Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Reward Matters”, *19th International Scientific Conference; Economics and Management*, 23-25 April 2014, Riga, Latvia.
- Saks, A., Gruman, A. J., “Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications for Theory”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28 (1), 2011, 14 – 26.
- Sanchez, R., “Tacit Knowledge versus Explicit Knowledge Approaches to Knowledge Management Practice”, in *Handbook on the Knowledge Economy*, Edi.: D. Rooney, G. Hearn, A. Ninan, Edward Elgar Publishing Limited, UK 2005.
- Schein, E. H., “Organizational Socialization and The Profession of Management”, *MIT Sloan Management Review*, 30(1), 1988, 53.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., *Managing Organization Behavior*, Fifth Edition, John Wiley&Sons Inc, New York 1994.
- Senge, P., *Beşinci Disiplin*, (Çev. Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 2003.
- Sezgin, O. B., Uçar, Z., Duygulu, E., “Güven-Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 2015, 1-20.
- Shao, Z., Wang, T. and Feng, Y., "Impact of Organizational Culture and Computer Self-Efficacy on Knowledge Sharing", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 115 No. 4, 2015, 590-611.
- Skyrme D. ve Amidon D., “New Measures of Success”. *Journal of Business Strategy*, January/February, 1998, 20-24.
- Smith, J. G., Lumba, P. M., “Knowledge Management Practices and Challenge International Networked NGOS: The Case of One World International”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 6 (2), 2008, 167-176.

- Stajkovi, A, Luthans, F., “Self-efficacy and Work-related Performace: A Meta-Analysis”, *Psychology Bulletin*, 44, 1998, 580-590.
- Soliman, F., Spooner, K., “Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resource Management”, *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 2000, 337-345.
- Sun T., Wen X., Zhao W X, Yang L.B., Fan, L. H., “The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach”, *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 2011, 69-79.
- Spender J.C., “Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 7, 1996, 45-62.
- Şentürk, F. K., Carman,Y., “Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 3(1), 2019, 1-18.
- Tabak, H., Doğan, M., “Aktör- Merkezli Sosyalleşme ve Batı Dışı Normatiflik Üzerine Bir İnceleme: Türkiye’nin ŞİÖ Üyeliğini Tartışmak”, *Bölgesel Araştırmalar Dergisi*, 1 (3), 2017, 97-140.
- Takma, Ç., Atıl, H., “Bootstrap Metodu ve Uygulanışı Üzerine Bir Çalışma 2. Güven Aralıkları, Hipotez Testi ve Regresyon Analizinde Bootstrap Metodu”, *Ege Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Dergisi*, 43(2), 2006, 63-72.
- Tan, C. L., Ramayah, T., “The Role of Motivators in Improving Knowledge Sharing among Academics”, *Information Research*, Vol 19, No:1, 2014, 1-19.
- Taormina, R. J., “Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization”. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 2004, 76–94.
- Tatlı, H., “Sosyal Sermayenin Bireylerin İstihdamı Üzerindeki Etkisi: Hane Halkı Reisleri Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 2013, 87-114.
- Taylor, H., “Tacit Knowledge Conceptualization and Operationalization”, *International Journal of Knowledge Management*, 3(3), 2007, 60-73.

- Teece D., “Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know How and Intangible Assets”. *California Management Review*, 40(3), 1998, 55-79.
- Tiryaki, T., *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2005
- Toffler, A., *Üçüncü Dalga* (Çev: A. Seden), Altın Kitaplar Yayınevi, 1981.
- Tsokuas, H., Chia, R., “Felsefe ve Örgüt Teorisi”, (Çev. Edi.: İbrahim Anıl), *Örgüt Sosyolojilerinde Araştırmalar*, Cilt: 32, Nobel Yayın Dağıtım, 2013.
- Turgut, M., Yeşilaydın, G., Özkan, Ş., Aldoğan, E., “Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, 10. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Ankara 2016, 1667-1677.
- Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim tarihi:04.12.2022).
- Türkmen, İ., *Yönetim Bilgi Sistemleri ile İşletme Yönetiminde Etkenlik ve Verimlilik*, II. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları, No: 540. Ankara 1994.
- Uruarte, A. F., *Introduction to Knowledge Management*, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia 2008.
- Ülgen, H. Mirze, K., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, 2014.
- Vajjhala, N. R., Vucetic, J., “Key Barriers to Knowledge Sharing in Medium- Sized Enterprises in Transition Economies”, *International Journal of Business and Social Science*, 4(13), 2013, 90-98.
- Van Maanen, J., Schein, E. H., “Toward a Theory of Organizational Socialization”, *Research in Organizational Behaviour*, 1, 1979, 209-264.
- Xu, J., Xie, B., Yang .Yi, Maharjan, D., “Facilitating Newcomers’ Work Engagement: The Role Of Organizational Socialization and Psychological Capital”, *International Journal of Mental Health Promotion*, 21 (2), 2019, 69-80.
- Xue, Y., Bradley, J., Liang, H., “Team Climate, Empowering Leadership, and Knowledge Sharing”. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 2011, 299-312.

- Yalçın, A., İplik, N. F., “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 2005, 395-412.
- Yeşil, S., Yetiş, E., Telli, S., “Psikolojik Sermaye ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Banka Sektöründe Bir Alan Araştırması”, *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (1), 2016, 25-40.
- Yıldırım, F., Abukan, B. (2015). “Yaşlılıkta Bilgelik Konusunda Bir Derleme”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 18 (35), 1-9.
- Yılmaz, H., “Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi”, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 2019, 51-68.
- Yılmaz, M., *Örgütsel Öğrenmede Bilgi'nin Rolü*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara 2008.
- Yılmaz, M., “Öğrenme ve Bilgi İlişkisi”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 2009, 173-190.
- Yılmaz, R., “Knowledge Sharing Behaviours in E-learning Community: Exploring the Role of Academic Self-efficacy and Sense of Community”, *Computers in Human Behavior*, 63, 2016, 373-382.
- Yusof, Z.M., Ismail, M.B., Ahmad, K. and Yusof, M.M., () “Knowledge Sharing in the Public Sector in Malaysia: A Proposed Holistic Model”, *Information Development*, 28(1), 2012, 43–54.
- Zaim, H, Kurt, İ, Seçgin, G., “Örtülü Bilginin Performansa Etkisi: Uluslararası Bir Banka Uygulaması”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:11, Sayı: 21, 2012, 425-442.
- Zaim, H., *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yayınları, 2005.

Zbucha, A., Leon, R. D., “Knowledge Sharing Barriers in Cultural Organization”, *10th International Forum on Knowledge Asset Dynamics*, Bari, Italy, 10-12 June, 2015, 1716-1727.



EKLER

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET SORULARI

Sayın Katılımcı

Bu anket bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmış olup tüm katılımcıların cevapları birlikte değerlendirilecektir. Elde edilecek veriler hiçbir kişi veya kuruluşla paylaşılmayacak olup cevaplarınızın samimiyeti büyük önem taşımaktadır. Yaklaşık 10 dakikanızı ayırıp anketi cevaplayarak sağlayacağınız katkıdan ötürü teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Canan Nur KARABEY- Atatürk
Üniversitesi İİBF. Öğr. Gör. Fatma DUMAN ÖZTÜRK- Mersin Üni. Anamur
Meslek Yüksekokulu

Cinsiyetiniz:	☐ Erkek ☐ Kadın
Yaşınız:	☐ 25 veya altı ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 veya üzeri
Medeni haliniz:	☐ Evli ☐ Bekar
Eğitim düzeyiniz:	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans (Üniversite) ☐ Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)
Bu kurumdaki çalışma süreniz:	☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl veya üzeri
İdari göreviniz:	☐ Yok ☐ Var

Çalıştığınız kurumda iş arkadaşlarınızla işle ilgili bilgilerinizi paylaşmanıza ilişkin aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

<i>KATILMA DERECEŚİ</i> <i>İFADE</i>	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
Çalıştığım işyerinde işle ilgili bilgilerimi iş arkadaşlarımla paylaşmak için genellikle oldukça fazla zaman harcarım.					
İşle ilgili bilgilerimi iş arkadaşlarımla aktif bir şekilde paylaşıyorum.					
Bulduğum bölümdeki veya takımdaki iş arkadaşlarıma işle ilgili bilgileri aktarırım.					
İşle ilgili rapor ve resmi belge gibi evrakları ilgili iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
İş prosedürleri, işte kullanılan yöntemler vb. konulardaki bilgilerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
İşle ilgili tecrübelerimi veya işlerin yapılış şekliyle ilgili bilgilerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
Hangi işin hangi pozisyonda yapıldığı ve işyerinde tanıdığım kişilerle ilgili bilgilerimi talep etmeleri halinde iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					

Çalıştığınız kurumda kendinize ilişkin değerlendirmenizi dikkate alarak aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

DERECESİ İFADE	KATILMA				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Uzun vadeli bir probleme çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.					
Çalıştığım kurum dışındaki insanlarla (yetkililerle) işle ilgili problemlerin tartışılması konusunda kendime güvenirim.					
İş yerindeki amirimin daha önce hiç yapmadığım bir işle beni görevlendirmesi durumunda o işin üstesinden gelebileceğime inancım tamdır.					
Baskı altında ve zor koşullarda olumlu bir performans sergileyebileceğime eminim.					
İş hedeflerime ulaşacağıma eminim.					
Çalıştığım kurumun mevcut çalışma sistemini değiştirmesi durumunda yeni çalışma sisteminden bir şeyler öğrenebileceğimden eminim.					
İşimle ilgili gelecekteki durumum konusunda iyimserim.					
Kurum içinde karşılaştığım problemlere genellikle çözüm bulurum.					
Kurum içinde karşılaştığım her sorunun olumlu taraflarının da olduğuna inanırım.					
Zor bir durumla karşı karşıya kalırsam, işlerin yoluna gireceğine inanırım.					

Gelecekte mevcut işimle ilgili büyük başarılar göstereceğime inanıyorum.					
Hiçbir problemin çözümsüz olduğuna inanmam ve problemin üzerine giderim.					
Şu anda enerjik bir şekilde işimle ilgili hedeflerimin peşinden gitmekteyim.					
İşimle ilgili hedeflerimi gerçekleştirmek için çeşitli yollar geliştirmiş bulunmaktayım.					
Hedeflenenden daha az performans sergilediğim sonucuna varırsam, kendimi geliştirmek için farklı yollar bulmaya çalışırım ve daha iyisini yapmaya başlarım.					
Şu an, iş ile ilgili hedeflerimi gerçekleştirmek için gerekli enerjiye sahibim.					
Hedeflerimi gerçekleştirmek için odaklanırım.					
Hedefler konulduğunda “istenirse mutlaka bir yol bulunur” inancı ile çalışırım.					
Kurumumda karşılaştığım zorlukların üstesinden gelirim.					
Kurumumda karşılaştığım stresli durumları hızlı bir şekilde aşarım.					
İşimde başarısızlığa uğrasam bile başarmak için yeniden denerim.					
Kurumumda bana çok fazla sorumluluk verilmesi beni korkutsa da başarılı bir şekilde bu durumu yönetebilirim.					
Kurumumda karşı karşıya kalabileceğim zorluklara hazırım ve bu zorluklar karşısında cesaretliyim.					
Kurumumda hayal kırıklığına uğradığım zaman hızlı bir şekilde toparlanır ve bu durumun üstesinden gelirim.					

Çalıştığınız kurumda sosyalleşme süreciyle ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

KATILMA DERECEŚİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İFADE					
Bu kurum yaptığım iş konusunda bana mükemmel yetiştirme olanakları sağlamıştır.					
Bu kurum tarafından sağlanan yetiştirme programları, işimi çok iyi bir şekilde yapmamı sağlamaktadır.					
Bu kurum çalışanların iş becerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sunmaktadır.					
Üstlerimin verdiği talimatlar işimi daha iyi bir biçimde yapabilmem için önem taşımaktadır.					
Bu kurumun sağladığı işe ilişkin yetiştirme programları oldukça etkilidir.					
Bu kurumda işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi biliyorum.					
Bu kurumda görevlerimin ne olduğunu çok iyi biliyorum.					
Bu kurumun amaçları net bir şekilde tanımlanmıştır.					
Bu kurumun nasıl işlediğine ilişkin iyi derecede bilgi sahibiyim.					
Bu kurumun amaçları neredeyse tüm çalışanlarca anlaşılmıştır.					

Diğer çalışanlar yaptığım iş konusunda bana pek çok şekilde yardımcı olmuştur.					
İş arkadaşlarım destek ve önerilerini sunmakta genellikle istekli davranırlar.					
Çalışma arkadaşlarımın çoğu beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul eder.					
Çalışma arkadaşlarım bu kuruma uyum sağlamamda yardımcı olmuştur.					
Bu kurumda diğer çalışanlar ile ilişkilerim oldukça iyidir.					
Bu kurumda iyi bir kariyer için pek çok fırsat bulunmaktadır.					
Bu kurumun sağladığı ödüllerden memnunum.					
Bu kurumdaki yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır.					
Bu kurumda ne zaman terfi edeceğimi kolaylıkla öngörebilirim.					
Bu kurumun beni daha uzun yıllar istihdam etmesini bekliyorum.					

EK 2. ETİK KURUL ONAY RAPORU



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL BAŞKANLIĞI

Sayı : 88656144-000-E.2100076874
Konu: Etik Kurul Onay Belgesi

ETİK KURUL KARAR FORMU

KARAR BİLGİLERİ	Oturum Sayısı : 3 Karar No : 42	Toplantı Tarihi: 12/03/2021	
	Aşağıda bilgileri verilen proje ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu projeyle alakalı yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde <u>etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına</u> Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.		
PROJE - TEZ BİLGİLERİ	Proje -Tez Danışmanı : Doç.Dr. Canan Nur KARABEY Proje -Tez Yürütücüsü : Doktora öğrencisi Fatma DUMAN ÖZTÜRK Proje -Tez Konusu : "Örgütlerde Bilgi Paylaşma, Sosyalleşme ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki"		
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU			
Unvanı/Adı Soyadı	Görevi	İmza	
Prof.Dr. Sait UYLAŞ	Etik Kurul Başkanı	(e-imza)	
Prof.Dr. Ufuk ŞİMŞEK	Etik Kurul Üyesi	(e-imza)	
Prof.Dr. Adem YILMAZ	Etik Kurul Üyesi	(e-imza)	
Prof.Dr. Gökalep Nuri SELÇUK	Etik Kurul Üyesi	(e-imza)	
Prof.Dr. Vedat KAYA	Etik Kurul Üyesi	(e-imza)	
Prof.Dr. Musa BİLGİZ	Etik Kurul Üyesi	(e-imza)	
Prof.Dr. Dilaver DÜZGÜN	Etik Kurul Üyesi	(e-imza)	

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Fatma DUMAN ÖZTÜRK
Doğum Yeri ve Tarihi	
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	
Y.Lisans Öğrenimi	
Doktora Öğrenimi	
Bildiği Yabancı Diller	
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	
İletişim	
E-Posta Adresi	
Tarih	2022