

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN, BİLGİ PAYLAŞIMI VE**  
**YENİLİKÇİ DAVRANIŞA ETKİSİ: GIDA SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE**  
**BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**SÜLEYMAN GEZER**

**GAZİANTEP- 2019**

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN, BİLGİ PAYLAŞIMI VE**  
**YENİLİKÇİ DAVRANIŞA ETKİSİ: GIDA SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE**  
**BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**SÜLEYMAN GEZER**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ. DR. TUBA BÜYÜKBEŞE**

**GAZİANTEP - 2019**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE  
YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU**

İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Süleyman GEZER** tarafından hazırlanan “**Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin, Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçi Davranışa Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**” başlıklı tez, **25 / 06 / 2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

**Görevi**

**Unvanı, Adı ve Soyadı**

**İmzası:**

**Kurumu/Üniversitesi**

**Tez Danışmanı**

Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi

**Jüri Başkanı**

Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN  
Kahramanmaraş Sütçü İmam  
Üniversitesi

**Jüri Üyesi**

Dr. Öğr. Üyesi Yakup DURMAZ  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi

**Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.**

**Prof. Dr. Mazlum ÇELİK**  
**Enstitü Müdürü**

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin, Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçi Davranışa Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 25/06/2019

Süleyman GEZER



## ÖNSÖZ

Günümüz bilgi toplumunda işletmelerin sahip oldukları en önemli kaynak insan kaynağıdır. Çünkü hızla gelişen ve değişen koşullar içerisinde etkili ve verimli olabilmenin yolu nitelikli insan kaynağının elde tutulmasından ve etkin kullanılmasından geçmektedir. Dolayısıyla meydana gelen hızlı gelişmeler, insan kaynağının öneminin anlaşılmasına ve stratejik olarak değerlendirilmesine imkan sağlamıştır. Teknolojik düzeyin yükselmesi, insan kaynaklarının daha yüksek niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Bilgi teknolojilerinin geniş çaplı kullanımı, çalışanların tutum, davranış ve çalışma usullerinde değişiklik yapmalarını zorunlu kılmıştır. Kimi işlerin ortadan kalkması ya da yeniden tanımlanması ve bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesine paralel olarak, çalışanların da değişen koşullara göre kendilerini uyarlamaları zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İleri bilgi teknolojileri kullanıldıkça, iş süreçlerinin bütün aşamalarını gözetebilecek özerk ve nitelikli insan kaynaklarına gereksinim artmaktadır. Bununla birlikte de insan kaynağının etkili kullanılmasında, insanların yenilikçilik özellikleri, motivasyon durumları ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımlarının gerçekleşmesi önem taşımaktadır. Çünkü tecrübeli ve donanımlı bir çalışanın herhangi bir sebeple işletmeden ayrılması durumunda nitelikli insan kaynağı kaybı ortaya çıkabilecektir. İşletmeler böyle bir sorunla karşılaşmamak için, çalışanlar arasında bilgi paylaşım süreçlerini ve çalışan motivasyonlarını önemsemek durumundadırlar. Bu bağlamda gıda sektöründe çalışanların motivasyon, bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmanın tamamlanması aşamasında benden bir an olsun bile yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE'ye sonsuz teşekkür ederim.

Gaziantep, 2019

Süleyman GEZER

## ÖZET

Örgütler düzeyinde yaşanan gelişim ve değişimler beraberinde ağır rekabet koşullarının oluşmasını ve onun sonucunda da ekonomik çıkar savaşlarını getirmiştir. Yaşanan bu ekonomik çıkarları koruma savaşında insan faktörü örgütlerin en önemli varlığı haline gelmiştir. İnsan kaynaklarından en yüksek verimi elde edebilmek için iş motivasyonu yüksek çalışanlara ihtiyaç vardır. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda örgüt içi çalışanlara bilgi paylaşılması ve çalışanların yenilikçi davranışları sergilemesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmanın amacı, çalışanların motivasyon düzeylerinin bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Gaziantep ilinde yer alan gıda sektörü firmalarında çalışan kişiler bu araştırmanın çalışma evrenini oluşturmaktadır. Çalışma evreninden seçkisiz seçim yöntemiyle seçilen 312 kişi araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Araştırmada veri toplamak amacıyla, Kişisel Bilgiler Formu, Bilgi Paylaşım Ölçeği, Çalışan Motivasyon Ölçeği ve Yenilikçi Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS veri analiz programı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda içsel ve dışsal motivasyonun açık ve örtük bilgi paylaşımını etkilediği; içsel ve dışsal motivasyonun yenilikçi davranış üzerinde etkili olduğu; açık ve örtük bilgi paylaşımının da yenilikçi davranış üzerinde etkili olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Bilgi Paylaşımı, Yenilikçi Davranış

## **ABSTRACT**

Developments and changes at the organizational level have brought about heavy competition and economic wars of interest. In the struggle for the protection of the economic interests, the human factor has become the most important asset of organizations. In order to obtain the highest efficiency from human resources, highly motivated employees are needed. In markets where competition is intense, it is necessary to share information with internal employees and to demonstrate innovative behaviors of employees. The aim of this study is to investigate the effect of motivation levels of employees on knowledge sharing and innovative behaviors. The working population of the food sector companies in Gaziantep is the working population of this research. The sample of the study consisted of 312 individuals selected by random selection method. As data collection tools are used that Personal Information Form, Knowledge Sharing Scale, Employee Motivation Scale and Innovative Behavior Scale. SPSS data analysis program is used in the analysis of the research data. As a result of the research, it is found that internal and external motivation affects open and implicit information sharing, intrinsic and extrinsic motivation has an impact on innovative behavior, sharing of open and implicit information also has an effect on innovative behavior.

**Keywords:** Motivation, Knowledge Sharing, Innovative Behavior

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
KISLATMALAR LİSTESİ .....	xi

### BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	2
1.1.1. Problem Cümlesi .....	3
1.1.2. Alt Problemler .....	3
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
1.6. Tanımlar .....	5

### İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	6
2.1. Motivasyon .....	6
2.1.1. Motivasyonun Tanımı.....	6
2.1.2. Motivasyonun Özellikleri .....	7
2.1.3. Motivasyona Yönelik Kavramlar .....	8
2.1.4. Motivasyon Süreci .....	9
2.1.5. Motivasyon Çeşitleri.....	10
2.1.5.1. İçsel Motivasyon .....	10
2.1.5.2. Dışsal Motivasyon .....	11
2.1.6. Motivasyon Teorileri .....	12
2.1.6.1. Kapsam Teorileri .....	12
2.1.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	12



2.1.6.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	14
2.1.6.1.3. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi.....	14
2.1.6.1.4. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi .....	15
2.1.6.1.5. Max Neef'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	16
2.1.6.2. Süreç Teorileri .....	18
2.1.6.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	18
2.1.6.2.2. Porter-Lawler'in Beklenti Teorisi .....	19
2.1.6.2.3. Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi .....	20
2.1.6.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	20
2.1.6.2.5. Locke'un Amaç Teorisi .....	21
2.1.6.2.6. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları .....	22
2.1.7. Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Yöntemler .....	22
2.1.7.1. Ekonomik Yöntemler .....	23
2.1.7.2. Psikososyal Yöntemler .....	23
2.1.7.3. Örgütsel Yöntemler .....	24
2.2. Bilgi Paylaşımı .....	24
2.2.1. Bilgi ve Bilgi Türleri .....	24
2.2.2. Bilgi Paylaşımı .....	25
2.2.3. Bilgi Paylaşımının Önemi .....	27
2.2.4. Bilgi Paylaşımı Türleri .....	28
2.2.4.1. Açık Bilgi Paylaşımı.....	28
2.2.4.2. Örtük Bilgi paylaşımı .....	28
2.2.5. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler .....	30
2.2.6. Bilgi Paylaşımını Destekleyen Faktörler .....	31
2.3. Yenilikçi Davranış .....	37
2.3.1. Yenilikçilik Kavramı .....	38
2.3.2. Yenilikçi İş Davranışı.....	39
2.3.2.1. Bireysel Faktörler .....	42
2.3.2.2. İşle İlgili Faktörler .....	43
2.3.2.3. Çalışma Grubu ile İlgili Faktörler .....	43
2.3.2.4. Organizasyonel Seviyede Faktörler .....	44
2.3.3. Yenilikçiliğin Özellikleri .....	45
2.3.3.1. Yaratıcılık .....	46
2.3.3.2. Değişim.....	47
2.3.3.3. Proaktiflik .....	48

2.3.3.4. Risk Alma.....	48
2.3.3.5. Özgüven.....	49
2.3.4. Yenilikçi Davranışın Önemi.....	49
2.4. Motivasyon, Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçilik Kavramları Arasındaki İlişki .....	50
2.4.1. Motivasyon ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki.....	50
2.4.2. Motivasyon ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki .....	51
2.4.3. Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki.....	51
2.5. İlgili Araştırmalar .....	52

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>YÖNTEM.....</b>	<b>55</b>
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	55
3.2. Araştırmanın Çalışma Evreni ve Örneklemi .....	56
3.3. Veri Toplama Araçları.....	57
3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu .....	58
3.3.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeği.....	58
3.3.3. Çalışan Motivasyon Ölçeği .....	64
3.3.4. Yenilikçi Davranış Ölçeği .....	70
3.4. Verilerin Analizi .....	74

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>77</b>
4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	77
4.2. Katılımcıların Motivasyonları ile Bilgi Paylaşımı ve Yenilik Davranışları Arasındaki İlişki.....	80
4.3. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular .....	84
4.3.1. İçsel ve Dışsal Motivasyonun Açık ve Örtük Bilgi Paylaşımını Etkileme Düzeyi .....	84
4.3.2. İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi	87
4.3.3. Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi.....	89

## BEŞİNCİ BÖLÜM

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>92</b>
5.1. Sonuçlar.....	92
5.2. Öneriler.....	95

<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>96</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>111</b>
Ek1: Anket Formu .....	111



## TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1.</b> Max-Neef 'in insan ihtiyaçları ve giderilmesi matrisi.....	17
<b>Tablo 2.</b> Açık ve Örtük Bilgi Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	30
<b>Tablo 3.</b> Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler .....	31
<b>Tablo 4.</b> Kleysen ve Street'e göre Yaratıcı ve Yenilikçi Davranışlar.....	40
<b>Tablo 5.</b> Bilgi Paylaşımı Ölçeği Madde-Boyut Dağılımı .....	58
<b>Tablo 6.</b> Bilgi Paylaşımı Ölçeği Maddeleri Basıklık Çarpıklık Değerleri.....	59
<b>Tablo 7.</b> Bilgi Paylaşımı Ölçeği Maddeleri Korelasyon Değerleri.....	61
<b>Tablo 8.</b> Bilgi Paylaşımı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi .....	62
<b>Tablo 9.</b> Bilgi Paylaşımı Ölçeği Uyum İndeksleri.....	63
<b>Tablo 10.</b> Çalışan Motivasyon Ölçeği Madde-Boyut Dağılımı .....	64
<b>Tablo 11.</b> Çalışan Motivasyon Ölçeği Maddeleri Basıklık Çarpıklık Değerleri .....	65
<b>Tablo 12.</b> Çalışan Motivasyon Ölçeği Maddeleri Korelasyon Değerleri .....	67
<b>Tablo 13.</b> Çalışan Motivasyon Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	68
<b>Tablo 14.</b> Çalışan Motivasyon Ölçeği Uyum İndeksleri .....	70
<b>Tablo 15.</b> Yenilikçi Davranış Ölçeği Madde-Boyut Dağılımı.....	70
<b>Tablo 16.</b> Yenilikçi Davranış Ölçeği Maddeleri Basıklık Çarpıklık Değerleri .....	71
<b>Tablo 17.</b> Yenilikçi Davranış Ölçeği Maddeleri Korelasyon Değerleri .....	72
<b>Tablo 18.</b> Yenilikçi Davranış Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	72
<b>Tablo 19.</b> Yenilikçi Davranış Ölçeği Uyum İndeksleri .....	74
<b>Tablo 20.</b> Veri Toplama Araçlarının İç-tutarlık Hesaplamaları.....	74
<b>Tablo 21.</b> Ölçeklere Ait Normallik Dağılımları.....	75
<b>Tablo 22.</b> Araştırmada Kullanılan Veri Çözümleme Teknikleri ve Araştırmanın Değişkenleri.....	76
<b>Tablo 23.</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	77

<b>Tablo 24.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı .....	77
<b>Tablo 25.</b> Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Dağılımı .....	78
<b>Tablo 26.</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	78
<b>Tablo 27.</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	78
<b>Tablo 28.</b> Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	79
<b>Tablo 29.</b> Katılımcıların Sektördeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	79
<b>Tablo 30.</b> Katılımcıların Mesleklerini İsteyerek Seçme Durumlarına Göre Dağılımı.....	79
<b>Tablo 31.</b> Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	80
<b>Tablo 32.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımı .....	80
<b>Tablo 33.</b> Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin İstatistiksel Bilgileri.....	81
<b>Tablo 34.</b> Katılımcıların Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin İstatistiksel Bilgileri.....	81
<b>Tablo 35.</b> Katılımcıların Yenilikçi Davranış Ölçeğine İlişkin İstatistiksel Bilgileri .....	82
<b>Tablo 36.</b> Katılımcıların Motivasyonları, Bilgi Paylaşımaları ve Yenilikçi Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	83
<b>Tablo 37.</b> Motivasyon Düzeyinin Bilgi Paylaşımını Etkileme Düzeyi .....	85
<b>Tablo 38.</b> İçsel Motivasyonun Açık Bilgi Paylaşımını Etkileme Düzeyi.....	85
<b>Tablo 39.</b> Dışsal Motivasyonun Açık Bilgi Paylaşımını Etkileme Düzeyi .....	86
<b>Tablo 40.</b> İçsel Motivasyonun Örtük Bilgi Paylaşımını Etkileme Düzeyi .....	86
<b>Tablo 41.</b> Dışsal Motivasyonun Örtük Bilgi Paylaşımını Etkileme Düzeyi.....	87
<b>Tablo 42.</b> Motivasyonun Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi.....	87
<b>Tablo 43.</b> İçsel Motivasyonun Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi .....	88
<b>Tablo 44.</b> Dışsal Motivasyonun Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi.....	89
<b>Tablo 45.</b> Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi.....	89
<b>Tablo 46.</b> Açık Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi .....	90
<b>Tablo 47.</b> Örtük Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi .....	91

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	13
Şekil 2. Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler .....	41
Şekil 3. Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kesişimi.....	42
Şekil 4. Yaratıcılığın Bileşenleri .....	47
Şekil 5. Araştırmanın Modeli .....	55
Şekil 6. Açık Bilgi Paylaşımı Ölçeği Normallik Dağılım Analizi .....	60
Şekil 7. Örtük Bilgi Paylaşımı Ölçeği Normallik Dağılım Analizi.....	60
Şekil 8. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı “Standart Değerler” .....	63
Şekil 9. İçsel Motivasyon Ölçeği Normallik Dağılım Analizi .....	66
Şekil 10. Dışsal Motivasyon Ölçeği Normallik Dağılım Analizi.....	66
Şekil 11. Çalışan Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı “Standart Değerler” .....	69
Şekil 12. Yenilikçi Davranış Ölçeği Normallik Dağılım Analizi .....	71
Şekil 13. Yenilikçi Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı “Standart Değerler” .....	73

## KISLATMALAR LİSTESİ

<b>ABD</b>	:	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AGFI</b>	:	Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
<b>AR-GE</b>	:	Araştırma ve Geliştirme
<b>CFI</b>	:	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
<b>DFA</b>	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GFI</b>	:	İyilik Uyum İndeksi
<b>KFA</b>	:	Keşfedici Faktör Analizi
<b>KMO</b>	:	Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi
<b>KOBİ</b>	:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>OECD</b>	:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>RMSEA</b>	:	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
<b>SD</b>	:	Serbestlik Derecesi
<b>TLI</b>	:	Tucker-Lewis indeksi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Dünyamız globalleşme, teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler ve bilgi çağını yaşıyor olmamızın getirdiği yeniliklerle günden güne küçülmekte, böylelikle insanlar ve ülkeler arasındaki fiziksel sınırlar hızla kalkmaktadır. Dünyada bu hızlı ve akıllı alması değişim yaşanırken örgütlerin de statik kalması beklenemez. Örgütler düzeyinde de yaşanan gelişim ve değişimler beraberinde ağır rekabet koşullarının oluşmasını ve onun sonucunda da ekonomik çıkar savaşlarını doğurur. Yaşanan bu ekonomik çıkarları koruma savaşında insan faktörü örgütlerin en önemli varlığı haline gelmiştir.

Günümüzün modern yönetim anlayışlarında insanın diğer üretim faktörleriyle kıyaslanamayacak önemde olduğu anlaşılmış ve örgütler insana yapılan yatırımları örgütlerinin başarısına yaptıkları yatırım olarak görmeye başlamışlardır. Hal böyleyken insan gücünü en etkin ve verimli kullanabilmenin, onu çalıştığı işte mutlu kılabilmenin yolları aranmaya başlanmıştır.

İnsanlar yaşamlarının büyük bölümünü iş yerinde ve çalışarak tüketmektedirler. Çalışmak bireyin yalnızca geçimini sağlamak, hayatını idame ettirebilmek, fiziksel ihtiyaçlarının teminini sağlamak için başvurduğu bir yol değildir. İnsan psikolojik ve sosyal boyutu olan bir varlık olduğu için sıralanan ihtiyaçlarının yanı sıra psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının da giderilmesini ister. Bu noktada motivasyon kavramı önemlidir. Bilgi paylaşımı işletmelerde bilginin paylaşılmasını, yönetilmesini ve aktarılmasını kapsayan süreçlerdir. Bilgi paylaşımı çalışanlar arasında, işletmeye işleyişi ile ilgili olan ve verimliliği etkileyen bilgilerin, ilgili çalışanlar arasında paylaşılmasını ifade eder. Bu bakımdan her işletmede bilgi yönetim ve paylaşım süreçleri önem taşımaktadır. Özellikle günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte bilgi paylaşımı, işletmelerin rekabet edebilmesi ve ayakta kalabilmeleri açısından hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla bilgi paylaşımı işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli bir destektir. Motivasyon ile bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış arasında ilişkiler bulunmaktadır. Motivasyonu yüksek çalışanların örgütlerinin amaçlarına ulaşılması için gerekli bilgileri paylaşacağı ve yenilikçi davranışlar sergileyebileceği düşünülmektedir. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımının sağlanması, karşılıklı olarak yeni bilgilerin elde edilmesine imkan verecektir. Bu durum ise çalışan davranışlarında yenilikçilik meydana getirecektir. Çalışanların, yeni iş uygulamaları geliştirmek ve yaratmak amacı ile devam eden öğrenme çabaları bilgi paylaşım yeteneklerini



iyileştirir. Çoğu bilim adamları, bu tür davranış değişikliklerinin işyerindeki yenilikçi uygulamalar için önemli olduğuna inanırlar (Taş, 2011:118). Bilgi paylaşımı işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için önemlidir (Dağlı, 2007:9).

### **1.1. Problem Durumu**

Bireylerin motive olmalarının sağlanması çalışma hayatının en önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün başarısını sağlayan bir araçtır. Örgütte verimliliği artırmayı amaçlayan ve dolayısıyla çalışan performansını arttırmak isteyen bir yönetim anlayışı; bireyi iyi tanımak, onu motive eden ya da etmeyen faktörleri analiz etmek ve elde edilen sonuçlarla yeni yöntemler geliştirmek zorundadır. Motive olmamış çalışanın yüksek performans göstermesi ve örgüte azami katkıda bulunması beklenemez.

Günümüzün giderek sertleşen küresel rekabet ortamında işletmeler için ayakta kalmanın birinci koşulu, ellerindeki her türlü kaynağı en verimli biçimde kullanmaktır. Mevcut insan kaynağını, bir başka deyişle insan sermayesini verimli kullanmak ise, insanların fiziksel ve zihinsel varlıklarının yanı sıra deneyimlerini, kültürlerini ve hatta hayal güçlerini de işlerine yönlendirmekle mümkün olabilmektedir.

Çağdaş örgütsel yapılarda başarının, bilgiyi yaratma ve işleme, bilgiden en üst düzeyde yararlanarak iktisadi ve moral değerler üretme becerileriyle yakından ilişkili olduğu, hem akademik otoriteler, hem de örgüt kuramcı ve uygulamacıları tarafından geniş kabul gören bir görüştür.

Kitaplarda, dosyalarda veya elektronik veri depolarında atıl olarak duran, ya da çalışanların beyinlerinde sentezlenen bilgiler paylaşılmadığı sürece organizasyonun değer üretme süreçlerine katkı sağlayamaz, yeni değerler üretmez.

Örgütsel yapılar içinde rol alan tüm bireyler, gereksinim duydukları bilgiye ve o bilgiye sahip olan kişilere ulaşma arzusunadırlar. Örgütsel yapıların giderek büyümesi, gereksinim duyulan bilginin örgüt içinde bulunma şansını artırmakta ise de, büyüme sürecinde örgütsel karmaşıklığın artması nedeniyle, bilginin nerede ve nasıl bulunacağı giderek belirsiz hale gelmektedir. Yani, bilginin organizasyon dahilinde var olması, mutlaka ve her zaman değer üretecek biçimde kullanılabilmesi anlamına gelmemektedir.

Organizasyonel varlığı yeni değerler yaratarak geliştirmek için gereksinim duyulan bilgilere çalışanların hızla ve kolayca erişebilmelerini sağlamaya odaklanan sistem, uygulama ve süreçlerin tamamı, örgütsel ve bireysel anlamda bilgi paylaşımını

etkinleştirmeyi amaçlar. “Bilgi Paylaşımı” kavramı, temelde bireyler arasındaki etkileşimlerden kaynaklanan, akıcı bir iletişim, diyalog ve tartışmalar aracılığıyla gerçekleşen bilgi aktarımı süreçlerini anlatmak için kullanılır. Bu süreçlerin yararlı sonuçlar üretebilmesi için, bilgi ve deneyim sahibi bireylerin birikimlerini paylaşmak için gönüllü olmalarına ve bu yöndeki etkin eylemlerine de mutlak gereksinim vardır. Bu çerçevede çalışmada, çalışanların motivasyon düzeyleri ile bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış ilişkisi incelenecektir.

Yenilik, örgütsel ve yönetsel değişiklikleri içerebileceği gibi yeni ürün süreçleri, girişimler, sistemler, üretim yöntemleri, ticari düzenlemeler ve hizmetleri de kapsayabilmektedir. Yenilikçilik ise “hizmet ve ürün üretiminde yeni üretim yöntemlerinin uygulanması ve çalışma süreçlerinde yeni yöntemlerin geliştirilmesidir” (Akkoç, 2012). Yenilikçilik ise temel olarak, örgüt veya bireyler tarafından yaratıcılık sonucu ortaya konan yeni fikir ve alternatiflerin, değer yaratan, değişimi ve gelişimi körükleyen uygulamalara dönüştürülmesidir. Ortaya çıkan bu dönüşüm bireylere yeni fikirler ve alternatifler sunar. Yenilikçiliğin odağında ise bireyler bulunmakta, bireylerin yenilikçi davranışlarını ise farklı değişkenler etkileyebilmektedir (Tabak vd. 2010). Çalışanların; yeni teknolojileri keşfetmesi, amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeni yollar önermesi, yeni çalışma yöntemleri uygulaması ve yeni fikirleri uygulamak için gerekli olan yeni kaynakları araştırma ve güvence altına alma davranışları yenilikçi davranış içinde değerlendirilmektedir (Yuan ve Woodman, 2010). Bu bağlamda yenilikçi davranış ise bireylerin yeni bilgi, deneyim, teknoloji ve uygulamalara yönelmeleri, mevcut uygulama ve davranışlara alternatif olarak ve aynı zamanda işletmelere faya sağlayacak pratikler üretmelerine yönelik davranışları ifade etmektedir.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Çalışmanın ortaya koyduğu temel problem cümlesi; “Çalışanların motivasyon düzeylerinin bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış üzerinde etkisi var mıdır?” sorusudur.

### **1.1.2. Alt Problemler**

Çalışmanın ana problem cümlesini alarak alt problem cümleleri oluşturulmuştur. Bunlar;

1. Çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin, yenilikçi davranışları üzerinde etkisi var mıdır?

2. Çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin, yenilikçi davranışları üzerinde etkisi var mıdır?
3. Çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin, açık bilgi paylaşımları üzerinde etkisi var mıdır?
4. Çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin, açık bilgi paylaşımları üzerinde etkisi var mıdır?
5. Çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin, örtük bilgi paylaşımları üzerinde etkisi var mıdır?
6. Çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin, örtük bilgi paylaşımları üzerinde etkisi var mıdır?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların motivasyon düzeylerinin bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış üzerindeki etkisi incelemektir. Bu amaçla 2019 yılında Gaziantep ilinde gıda sektöründeki çalışanların motivasyon düzeylerinin, bilgi paylaşım düzeylerinin ve yenilikçi davranış düzeylerinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bir organizasyonun başarısı, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerinin tamamını harcamalarına bağlıdır. Bundan dolayı çalışanların motivasyonu çok önemlidir. Motive olmayan çalışanın performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2005). Bir işletmede, çalışanların ihtiyaçlarının bilinmesi ve örgütün buna göre yapılması motivasyon artışı sağlar. Böylelikle, çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratılmalıdır. Çalışanların başarılarını takdir etmek, kendilerine değer vermek, yönetime katılımlarını sağlamak, onlar için iyi çalışma ortamı yaratabilmek önemli bazı motivasyon araçlarıdır (Pfeffer, 1995). Çalışanların ve işverenlerin birbirilerinden karşılıklı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler arasında en iyi dengeyi sağlamak gerekmektedir. Bu dengeyi sağlamanın en etkili yolu, örgütün amaçlarını tanımak kadar çalışanların amaçlarını da yakından tanımadır. Bu amaçla öncelikle çalışanları, işe yönelen motivasyonların ve bunların kaynaklandığı gereksinimlerin incelenmesi gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Akbulut, 2016).

Çalışanları işe yönelten güdülerin bilinmesi aynı zamanda işletmelerde çalışan kişiler arasındaki bilgi paylaşımının da artmasına katkı sağlayacak ve bilgi paylaşımı da çalışanların deneyimlerinin artarak yenilikçi davranışlar ortaya koymalarına imkan sağlayacaktır.

Bu araştırmada Gaziantep İli Organize Sanayi Bölgesindeki gıda sektöründe çalışan kişiler ile gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni olarak gıda sektöründe çalışanlara yönelik motivasyon, bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranışları konu alan çalışmalara rastlanmamasıdır. Dolayısıyla araştırma ile alandaki bu boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın varsayımları şunlardır;

- Araştırmada kullanılan ölçekler araştırmanın amacına uygundur.
- Araştırma örnekleme evreni temsil etmektedir.
- Katılımcılar ölçeklerde yer alan ifadelere samimi ve doğru görüş bildirmişlerdir.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma 2019 yılında Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren gıda firmaları çalışanları ile sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

Motivasyon: Bireylerdeki iç hareketliliğinin istenilen amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesine motivasyon adı verilmektedir (Düren, 2000: 104).

Bilgi Paylaşımı: Çalışanın gönüllü olarak diğer sosyal aktörlere, sadece kendinde bulunan/eşsiz bilgi ve tecrübelerinin ulaşmasını sağlamasına dayanır (Demirhan ve Bozkurt, 2010: 302).

Yenilikçi Davranış: Herhangi bir organizasyon düzeyinde, yararlı bir yeniliğin geliştirilmesi, tanıtılması ve uygulanması yönündeki tüm bireysel faaliyetlerdir (West ve Farr, 1989).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışanın en önemli özelliklerinin başında, motivasyon seviyesine göre farklı seviyelerde verimlilik sergilemesi gelmektedir. Bu husus, çalışanı diğer üretim faktörlerinden ayıran önemli bir özelliktir. Zira diğer üretim faktörleri, herhangi bir yapısal probleme sahip olmadıklarında kapasiteleri oranında ve stabil bir verimlilik sergilerler. Ancak konusu insan olan işgücü ise zamana, mekana ve daha pek çok değişkene bağlı olarak değişken bir performans ortaya koyar (Genç, 2007: 258). Bu bilgiden yola çıkarak öncelikle motivasyonel unsurların incelenmesi gerekmektedir. Sonrasında motivasyon düzeyini artırıcı faktörler olan bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış modelleri incelenerek birbirleri ile etkileşiminin ortaya çıkarılması sağlanmalıdır. Böylelikle motivasyon unsurunun hangi durum ve şartlarda işgücünü yüksek düzeyde ve süreklilik arz edecek şekilde etkileyebileceği anlaşılacaktır. Çalışma konusunun insan olması sebebiyle genelleme yapmanın zorluğu bir yana, genel geçer kuralların ortaya konması ve belirli çalışma standartlarının oluşturulması mümkündür. Böylelikle çalışma verimliliğinin artırılma imkânı doğacak ve üretim faktörlerinin toplam verimliliğinin de artırılması imkanı ortaya çıkacaktır (Selen, 2016: 142).

#### 2.1. Motivasyon

Günümüzde insan davranışlarına yön veren faktörler giderek artan bir yoğunlukta incelenmekte ve bu faktörler önceden belirlenmiş amaçlara yönelik olarak kullanılmaya çalışılmaktadır (Bayındır, 2007: 10). İncelemeye konu olan bu faktörlerin başında motivasyon gelmektedir. Motivasyonun kişilerin kapasitelerine en yakın verimliliğe ulaşmalarındaki etkisi, bu konuya olan ilgiyi artırmaktadır. Özellikle serbest piyasa ekonomisi içerisinde ortaya çıkan yıkıcı rekabet ortamı ve küreselleşmenin de etkisi ile bu rekabetin tüm dünyaya yayılmış olması, var olan değerlerin etkin ve verimli kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Kantar, 2008: 124). Bu düşünceden hareketle insan gücünün etkinliğinin artırılması ve bu başarının süreç içerisinde devamlılık arz edecek şekilde yönetilmesi için motivasyonel unsurlar sıklıkla başvurulan uygulamalar arasında yer almaktadır (Şahin, 2003: 53).

##### 2.1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kelimesinin kökenini oluşturan “Motive” kelimesinin İngilizce ve Fransızca dillerindeki karşılığı; “güdü” ve “saik”tir. Esasen güdü kelimesi de aslen Latince

kökenli bir kelime olup; “İç güç” anlamına gelmektedir (Barlı, 2007: 187). Webster sözlüğünde güdü, “kişinin harekete geçmesine neden olan ihtiyaç ve arzulardan doğan şeyler” olarak tanımlanmıştır. Motive etmek, sırayla, "bir neden göstermek" anlamına gelir ve motivasyon "motive etme eylemi veya önceliği" olarak tanımlanır. Bu nedenle motivasyon, bir insanın harekete geçmesine neden olan bir sebep sağlama eylemi veya işlemidir. Çoğu durumda motivasyon, ihtiyaç karşılandığında bir tür ödül ile sonuçlanan davranışa yol açan bir ihtiyaçtan gelir (Buchbinder ve Shanks, 2007: 24).

Fındıkçı (2000), motivasyonu; “İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” şeklinde tanımlamıştır (Fındıkçı, 2000: 373). Bir başka tanımlamaya göre de motivasyon; “Kişilerin belirli bir amaca ulaşmak için kendi arzu ve istekleriyle davranış sergilemeleridir” (Kantar, 2008: 124). Karadağ ve arkadaşları ise motivasyonu bir başlangıç gücü olarak betimlemişler ve “İhtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvet” olarak tanımlamışlardır (Karadağ vd., 2015: 313).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, insanların davranışlarına esas teşkil eden saikler, motivasyonun içeriğini oluşturmaktadır. Var olan durum ile olması gereken durum arasındaki farklılığın vermiş olduğu yoksunluk ve rahatsızlık hissi de bir anlamda motivasyonu ifade etmektedir. Bu iki bilgidен yola çıkarak motivasyonun kişilerin potansiyelini ortaya koyma konusunda etkin bir değer olduğu söylenebilir.

### **2.1.2. Motivasyonun Özellikleri**

Kişileri harekete geçiren ve belirli bir amaca yönelik olarak güdülenmelerini sağlayan motivasyon unsuru gerek bireysel gerekse de toplumsal yaşam içerisinde önemli bir yere sahiptir. Motivasyon seviyesi ile ortaya konan çaba arasındaki pozitif yönlü ve kuvvetli ilişki, motivasyonun önemini artırmaktadır. Bu anlamda motivasyonun süreci başlatma, devam ettirme ve neticelendirmeye yönelik üç ayrı özelliği bulunduğu görülmektedir. Motivasyon sayesinde kişiler hedefe yönelik davranışta bulunmaya başlarlar. Yine aynı motivasyon süreç içerisinde ortaya çıkan engeller ve zorluklara karşı kişilerin direnmesini ve vazgeçmemesini sağlar. Nihayetinde de bu çaba karşılık bulana kadar devam ettirilir. Bu süreç içerisinde motivasyonun en önemli özellikleri şu şekilde sayılabilir (Aytaç, 2008: 8-9);

- Motivasyon, bir amacı veya ödülü elde etmeye yönelik olarak ortaya çıkar.
- Bir hedefe ulaşılması veya ihtiyacın karşılanması ile motivasyon ortadan kaybolur.

- Davranışların temeli içsel motivasyon derecesi ile ilgilidir.
- Bir davranışın altında birden fazla motivasyonel unsur yer alabilir.
- Motivasyon ve davranış birbirinden farklı kavramlardır ve her motivasyon davranışa dönüşmeyebilir.
- Motivasyona yönelik en önemli içsel duygular; sevgi, korku ve görev bilincidir. Bunlardan her biri, davranışın farklı saiklerle gerçekleştirilmesine neden olur.

Bu özelliklerin dışında, motivasyonun en önemli özelliklerinin başında kişilere göre değişkenlik göstermesi gelmektedir. Gerçekten de dışsal koşullar veri olarak kabul edildiğinde her insanın farklı düzeylerde etkilendiği ve motive olduğu görülmektedir. Ancak bu farklılığın objektif yöntemlerle ölçülmesi de bir o kadar zordur. Dışarıdan yapılan gözlemler ancak kişilerin davranışları ile ilgili olacaktır. Ancak içsel motivasyon seviyesinin keskin çizgilerle belirlenmesi pek mümkün görünmemektedir (Güney, 2012: 247).

### 2.1.3. Motivasyona Yönelik Kavramlar

Motivasyonun etki alanı ile gücünün anlaşılabilmesi için bir kısım kavramların anlamlarının ve içeriklerinin bilinmesi gereklidir. Böylelikle bütüncül bir yapı özelliği taşıyan motivasyon kavramı içerik olarak çok daha iyi bir şekilde anlaşılacaktır. Gerçekten de tüm yaşam özelliği gösteren varlıklarda motivasyona yol açan bir takım değerlerin bulunduğu görülmektedir. Bu değerler aşağıdaki gibidir (Önen ve Kanaryan, 2015: 5-8);

- **İhtiyaç (Gereksinim):** Bir davranışa neden olan en önemli unsur ihtiyaçtır. Canlılar, herhangi bir konuda hissettikleri yoksunluk hissi üzerine harekete geçmeye eğilim gösterirler. Bu noktada ihtiyacın objektif bir kavram olmaktan ziyade her bir bireye göre değişken olduğunun belirtilmesi gereklidir. İhtiyacın varlığının kabul edilmesi, yoksunluk hissi ile birlikte stres ve kaygı durumunun ortaya çıkmasına ve bu ihtiyacın giderilmesine yönelik çaba içerisine girilmesine neden olur. Fizyolojik, psikolojik ve toplumsal ihtiyaçların şiddeti, gösterilecek olan çabanın da şiddetini etkileyecektir (Oflaz, 2018: 55).
- **Dürtü:** İhtiyaçların kabul edilmesi ile ortaya çıkan yoksunluk hissi, kişilerde homeostasiz denilen iç dengenin bozulmasına neden olur. İç dengenin bozulması ile birlikte ihtiyaçların karşılanmasına yönelik dürtüler ortaya çıkar. Dürtülerin tatmin edilmesi ile tekrar iç denge durumu ortaya çıkar. Ancak bu dürtülerin giderilememesi sürekli bir çatışma ve gerilim haline neden olur. Açlık, susuzluk ve güvenlik gibi

fizyolojik dürtülerin yanında başarı, kariyer ve mutluluk gibi psikolojik dürtüler de benzer bir güce sahiptir (Ercoşkun ve Nalçacı, 2005: 356).

- **Güdü:** “Bir hedefe dönük olarak davranışı harekete geçiren, sürdüren ve yönlendiren bir güç olarak” ifade edilen güdüler, dürtüler sayesinde ortaya çıkan eksikliğin giderilmesine yönelik ortaya konan çabayı ifade etmektedir. Dolayısı ile dürtülerin gücü ne kadar yüksekse, güdüler de o derece fazla bir şekilde davranışa dönüşecektir (Ercoşkun ve Nalçacı, 2005: 358). Zamansal süreç içerisinde incelendiğinde, dürtülerin ortaya çıkması ile güdülenme durumunun ortaya çıkmasının eşzamanlı olarak gerçekleşmesi de mümkündür.
- **İçgüdü:** Türk Dil Kurumu içgüdüyü; “*Bir canlı türünün bütün bireylerinde akıl ve düşünceden bağımsız olarak doğuştan gelen bilinçsiz her türlü hareket ve davranış, insiyak, sevkıtabii*” veya “*Organizmayı o türe özgü olan bir amaca ulaşmaya sürükleyen davranış eğilimi*” şeklinde tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu, 2018). Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere içgüdü canlılar tarafından yönlendirilemeyen, kendi genetik yapıları içerisinde bulunan ve davranışlara yön veren bir özelliğe sahiptir. Ayrıca bir türün tüm özelliklerinde bulunması da içgüdünün diğer bir özelliğidir. Her ne kadar çoğu araştırmacı içgüdünün hayvansal bir durum olduğunu iddia etse de; insanların da içgüdüsel özellikleri olduğunu düşünen bilim adamları bulunmaktadır. Bunlardan Freud; insanlarda yaşam ve ölüm içgüdülerinin bulunduğunu, yaşam içgüdü ile yemek, içmek ve cinselliğe yönelik davranışlarda bulunulduğunu, ölüm içgüdü ile de yaşamsal tehlikelere karşı bir savunma mekanizması geliştirildiğini iddia etmektedir (Katipoğlu, 2011: 259).

#### 2.1.4. Motivasyon Süreci

Bireyleri belirli bir davranış biçimi içerisinde hareket etmeyi teşvik eden motivasyonel uygulamaların bütünsel olarak gerçekleşebilmesi için belirli bir sürecin yaşanması gereklidir. Bu sürecin her bir aşaması bir öncekinin sonucu ve bir sonrakinin nedeni özelliğine sahiptir. Ancak toplam üç aşamadan oluşan bu süreç için her zaman uzun bir zaman dilimine ihtiyaç bulunmamaktadır. Aksine, bazı durumlarda çok kısa bir zaman dilimi içerisinde üç aşamanın da ortaya çıkması mümkündür. Motivasyon sürecini ifade eden üç aşama şu şekildedir (Luthans, 2011: 157);

- **İhtiyacın Ortaya Çıkması:** İhtiyaçlar, fizyolojik veya psikolojik bir dengesizlik olduğunda ortaya çıkar. Örneğin, vücut aç veya susuz bırakıldığında veya bireylerin arkadaşlık, dostluk gibi duygusalıktan yoksun bırakıldığında ihtiyaç doğar.



Psikolojik ihtiyaçlar yetersizliklerden dolayı ortaya çıksalar bile, bazen buna bağlı olmayabilirler. Örneğin, kişinin ilerlemesi için ihtiyaç olan şey tutarlı ve güçlü bir başarı geçmişine sahip olmasıdır.

- **Dürtüye Dönüşmesi:** Motivasyon sürecinde dürtü ihtiyaçları azaltmak içindir. Fizyolojik dürtüler kişinin hedefe ulaşması ile ilgili yoksunluklar olarak tanımlanabilir. Fizyolojik ve psikolojik dürtüler harekete yöneliktir ve bir sonraki aşama olan teşvike ulaşmaya yönelik güç veren bir baskı sağlar. Bu işlem motivasyon sürecinin tam merkezinde yer alırlar. Örneğin, yiyecek ve içecek ihtiyaçının açlık ve susuzluk ihtiyaçına dönüşmesi veya arkadaşlık ihtiyaçının bağlanma ihtiyaçına dönüşmesi gibi.
- **Teşvikler:** Motivasyon sürecinin sonunda olan teşvikler, bir ihtiyaç ve bir dürtüyü azaltacak herhangi bir şey olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bir teşvike ulaşmak, fizyolojik veya psikolojik dengeyi geri kazanmaya meyilli olacak ve dürtüyü azaltacak veya kesecektir. Yemek yemek, su içmek ve arkadaş edinmek dengeyi geri getirecek ve dürtüleri azaltma yönünde olacaktır. Burada teşviklere örnek olanlar, yiyecek, su ve arkadaşlardır.

Motivasyon sürecinin her durumda nihayete erdiğinin de söylenebilmesi mümkün değildir. Bazı durumlarda aşamalar arasında geçiş mümkün olmaz ve kişiler doyum noktasına ulaşarak ihtiyaçlarını gideremeyebilirler. İhtiyaçın artık ihtiyaç özelliğini kaybetmesi, hedefin ulaşılabilirlikten uzak olması ve benzeri sebepler, motivasyon sürecinin tamamlanmasını engelleyen etkenler olarak gösterilebilir (Şahin, 2004: 326).

### **2.1.5. Motivasyon Çeşitleri**

Motivasyon durumunun ortaya çıkması için öncelikle bir uyarının olması gereklidir. Bu uyarının varlığı ile birlikte kişiler, harekete geçme gücünü kendilerinde bulurlar. Bu anlamda uyarıların kaynağı, motivasyonu ortaya çıkaran ve kendisine yön veren unsurların bilinmesi açısından önemlidir (Aytaç, 2008: 11). Motivasyona neden olan unsurların içsel ve dışsal kaynaklı oldukları görülmektedir.

#### **2.1.5.1. İçsel Motivasyon**

Özkal içsel motivasyonu; *“Kişilerin herhangi bir dışsal uyarıcı ödül vb. olmadan, içsel olarak ilginç ve eğlenceli bulunduğu için zevk alarak, memnuniyet duyarak bir işi yapması”* şeklinde tanımlamıştır (Özkal, 2013: 99). Bu anlamda yapılan işin veya sergilenen

davranışın yalnızca kişinin kendisi için yapması ve güdüleyicilerin içsel kaynaklı olması, içsel motivasyona neden olmaktadır.

İçsel motivasyonun en önemli özelliği dışarıdan herhangi bir etkene ihtiyaç duymaksızın ortaya çıkmasıdır. Bireylerin kendi iç dünyalarında yapmış oldukları değerlendirmeler neticesinde ortaya çıkan içsel motivasyonun dışarıdan görülmesi de oldukça güçtür. Bu yüzden içsel motivasyonun sağlanmasına yönelik etki eden faktörlerin tespiti de bir o kadar zordur. Bu faktörleri ancak kişinin kendisinin bilmesi mümkündür. İçsel motivasyonun en önemli avantajı, dışsal faktörlere ihtiyaç duymamasıdır. Bu sebeple de kişinin kendisinden kaynaklanmayan durum değişikliklerinin motivasyonu düşürmesi veya sona erdirmesi mümkün değildir. İçsel motivasyon dendiğinde akla gelen istek, inanç, talep ve beklentiler, başka etkenlere ihtiyaç bırakmaksızın kişileri harekete geçirir ve bu hareketliliğin devamına neden olurlar (Dede ve Argün, 2004: 51). Bu anlamda en değerli motivasyon unsurlarının içsel motivasyon içerisinde yer aldığı söylenmesi gereklidir.

İçsel motivasyon ile amaca ulaşılması neticesinde elde edilen en önemli değer kişisel tatmindir. Dolayısı ile herhangi bir ödülün elde edilmesi veya cezadan kurtulmak gibi bir durum, içsel motivasyon içerisinde yer almamaktadır. Bu unsurların yerine geçen kişisel haz duygusu, amaca ulaşmak için gösterilen çabanın karşılığı olarak yeterli görülmektedir. Görüleceği üzere içsel motivasyonun nihai çıktısı da içsel bir özellik taşımaktadır (Eroğlu, 2018: 14-15). Dışarıdan hiçbir desteğe ihtiyaç duyulmayan bu durumun ortaya çıkması ise her zaman mümkün görünmemektedir.

#### **2.1.5.2. Dışsal Motivasyon**

Kişinin kendisi dışındaki birimlerce ortaya konan ve işin gerçekleştirilmesine göre sonuç doğuran tüm faktörler, dışsal motivasyon ürünleri olarak kabul edilmektedir. Dışsal motivasyonda kişiler edilgen bir durumdadırlar. Dışsal faktörler motivasyon unsuru olarak kişilere sunulur. Kişiler de bu faktörlerin gücü ve uyum derecesi ile paralel olarak kendilerinden beklenen davranış biçimini sergileme konusunda motive olurlar. Motivasyonel unsurlar açısından en değerli motivasyon aracı içsel motivasyon araçlarıdır. Ancak her zaman kişiler kendilerini harekete geçirecek ve hedefe ulaştıracak kadar yüksek bir içsel motivasyona sahip olmayabilirler. İşte bu gibi durumlarda kişilerin güdülenmelerini sağlamak amacıyla yapay araçlar kullanılır. Özellikle mesleki yaşam içerisinde ücret, prim, kariyer, tatil gibi olumlu araçların yanı sıra ceza, ücret kesintisi ve işten kovulma gibi

olumsuz araçlar, dışsal motivasyon unsurları olarak kullanılırlar (Özdaşlı ve Akman, 2012: 75-77).

Dışsal motivasyon araçlarının en önemli özelliği, kullanıldıkça etkisinin azalmasıdır. Bu araçlar bir defa kullanıldıktan sonra ikincisinde aynı motivasyon düzeyini yakalamaya müsait değildirler. Bu sebeple sürekli olarak değiştirmek veya dozajını artırmak icap eder (Eroğlu, 2018, 13). Ancak yine de buna rağmen dışsal motivasyon unsurlarının motive etme konusundaki yetisi inkar edilemez. Özellikle rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde işletmeler, çalışanlarından daha fazla verim elde edebilmek amacıyla dışsal motivasyon unsurlarına başvururlar.

### **2.1.6. Motivasyon Teorileri**

Motivasyonun doğasını açıklamaya çalışan birçok teori vardır. Bu teoriler belirli zaman dilimlerinde belirli kişilerin davranışlarını açıklamaya yardımcı olabilir. Ancak bu teorilerin kesin olmadıklarını vurgulamak gerekir. En etkili ve kabul gören motivasyon teorileri genel olarak kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak sınıflandırılmaktadır (Mullins, 2005:478).

#### **2.1.6.1. Kapsam Teorileri**

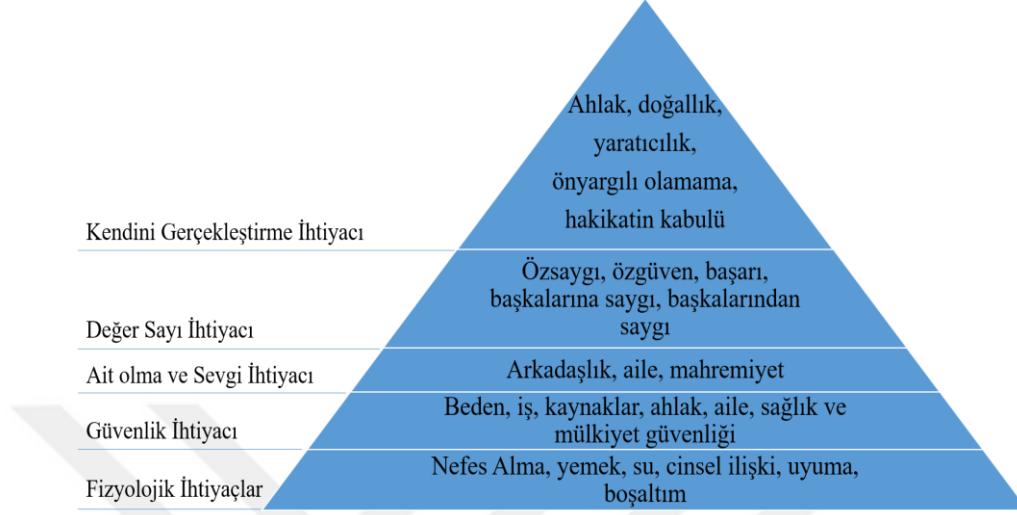
Kapsam teorileri, kişileri gerçekte motive eden belirli şeyleri açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriler, insanların ihtiyaçlarını ve nispi güçlerini ve bu ihtiyaçları karşılamak için takip ettikleri hedefleri belirlemekle ilgilidir. Kapsam teorileri ihtiyaçların doğasına ve neyin motive edildiğine vurgu yapmaktadır. Başlıca kapsam teorileri aşağıdaki gibidir (Mullins, 2005: 480):

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- Clayton Alderfer'in ERG Teorisi
- David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi
- Max Neef'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

##### **2.1.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

İhtiyaçlar teorisinin sahibi olan Abraham Harold Maslow, motivasyon teorileri denildiğinde ilk akla gelen isimlerden biri ve kabul gören teorilerin başında gelmektedir. Maslow, kişilerin motivasyon düzeyleri ve performanslıları üstünde uygulanabilecek beş basamaktan oluşan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini oluşturmuştur. Maslow teorisine göre,

kişilerin ihtiyaç duyduğu taleplere göre birincisi karşılanıncaya kadar ikinci ihtiyaç hissedilmiyor. Aynı şekilde ikinci ihtiyaç giderilmeden üçüncü ihtiyaç hissedilmiyor. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şekil 1'de gösterilmektedir (Jerome, 2013: 41).



**Şekil 1.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** Şenoğlu: 2013.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki beş ihtiyaç kategorisi aşağıdaki gibidir (Champoux, 2010: 183):

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk aşamasında, insanın yaşamını devam ettirebilmesi için gereksinim duyduğu temel ihtiyaçların olduğunu belirtmektedir. Bunlar yemek, içmek, uyumak gibi ihtiyaçlardır.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Tüm fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, düşünce ve davranışlar kontrol edilmediğinde güvenlik ihtiyacı ortaya çıkar. Bu ihtiyaç, kişinin fiziksel ve ekonomik zararlardan korunma isteğidir. Sağlıklı bireyler dışsal etkenlerden zarar görmekten kaçınırlar ve güvenlik ararlar. Fizyolojik ihtiyaçlarda olduğu gibi, güvenlik ihtiyacı da giderildikten sonra kişilerin motivasyonları düşebilir.
- **Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı ana ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar karşılandığında ait olma ve sevgi ihtiyacı oraya çıkar. Maslow, kişilerin yalnızlık ve ötekileşme duygusunun üstesinden gelmek istediğini belirtmektedir. Kişilerin toplumdaki dışlanmış olarak yalnız yaşamalarının mümkün olmaması bir takım ihtiyaçlara sebebiyet vermektedir. Bu da sevgi, şefkat ve ait olma duygusu vermeyi ve almayı içerir.

- **Değer (Saygı) İhtiyacı:** Saygı ihtiyacı, bir kişinin kendine olan güveni ve kendine duyduğu değer duygusu ile alakalıdır. Saygı ihtiyacı iki şekildedir. Bunlardan birincisi kişinin başkalarından gördüğü değerdir. Diğeri ise kişinin kendine duyduğu saygı ve güven hissi ile ilgilidir.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** İhtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin en üstünde kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kendini gerçekleştirme isteğini ortaya koyar. Maslow'a göre kendini "kişinin ne olacağı, daha fazlası olma arzusu, olma yeteneğine sahip olduğu her şey olma arzusudur".

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi diğer teoriler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kendisinden sonra gelen teorilerin bir kısmı Maslow ile benzer görüşleri açıklamakta iken, diğerleri ise Maslow'un teorisine karşı görüşler geliştirmeyi tercih etmişlerdir. Ancak ne olursa olsun, pek çok görüş, Maslow'a ait olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini dikkate almak durumunda kalmışlardır (Koçel, 2010: 623).

#### *2.1.6.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi*

Frederic Herzberg tarafından 1959 yılında Çift Faktör Teorisi oluşturulmuştur. Herzberg bu teorisinde çalışma ortamlarına yönelik olarak iki faktör kümesi tanımlamıştır. Bunlar Motivasyon ve Hijyen faktörleridir. Bu iki faktör kümesini ABD'de çalışmakta olan 200 muhasebeci ve mühendisten elde edilen verilere dayanarak oluşturmuştur (İdris vd., 2013: 19). Bu faktörlerden ilkinde hijyen faktörleri adı verilmektedir. Hijyen faktörler, kişilerin motivasyonu üzerinde olumlu etkilerde bulunmazlar. Ancak bu şartların varlığı, motivasyonun ortaya çıkması için zorunludur. Ön koşul olarak da kabul edilen hijyen faktörler olmaksızın diğer faktörlerin motivasyon sağlaması mümkün görülmemektedir. Örgütsel yaşam içerisinde hijyen faktörlere gelir ve çalışma şartları örnek gösterilebilir (Kaya vd., 2013: 5). İkinci grup olan tatmin sağlayan faktörler ise hijyen faktörlerin varlığı durumunda kişinin motivasyon düzeyini yükseltirler. Bu faktörlerin seviyesi yükseldikçe motivasyon düzeyinde de artış meydana gelir. Bu anlamda en önemli tatmin sağlayan faktörler; başarı, başkaları tarafından tanınma ve bilinme ile kariyer gibi unsurlardır (Toker, 2007: 95).

#### *2.1.6.1.3. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi*

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini önerdikten sonra Alderfer o temel ihtiyaçları esas alarak onları genişletmiş ve onları var olma ihtiyacı, ilişkisel ihtiyaçlar ve gelişme ve

büyüme ihtiyaçları olarak dönüştürmüştür. Alderfer'e göre kişiler öncelikle ilk gruptaki ihtiyaçlarını karşılayacak ve sonra diğer gruba geçeceklerdir. Alderfer, ihtiyaçların karşılanması ile insan isteklerinin arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılan deneysel çalışmaların sonuçlarına dayanarak ERG teorisini önermiştir. ERG teorisinin ismi ihtiyaçların baş harflerinden alınarak teorisinin ismi oluşturulmuştur (Caulton, 2012: 2). Teoriye göre ihtiyaç grupları sırası ile şu şekildedir (Mengü, 2017: 1994);

- **Var Olma (Existence) İhtiyacı:** ERG teorisinin ilk basamağını oluşturan var olma ihtiyacı; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının ilk iki bölümü olan fizyolojik ihtiyaçlar ile güvenlik ihtiyaçlarının bir kısmını karşılamaktadır. Bu basamakta yer alan kişiler öncelikle hayati ihtiyaçları ile güvenlik ve barınma ihtiyaçlarını karşılama gayreti içerisinde girerler. Böylelikle var olmaları önünde engel olarak görülebilecek ilkel ihtiyaçlarını karşılamış olurlar.
- **İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar:** Bu gruba geçebilmiş olan kişiler, sosyal yaşam ve çalışma yaşamı içerisinde yer alan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelirler. İletişim kurma, karşılıklı etkileşim, sevgi, saygı ve beğenilme gibi ihtiyaçlar ilişkisel ihtiyaçlar içerisinde bulunur. Yine bu grup içerisindeki ihtiyaçlar, Maslow'un teorisindeki sosyal ihtiyaçlar ile saygı görme ihtiyacına tekabül etmektedir.
- **Gelişme ve Büyüme (Growty) İhtiyaçları:** Diğer iki grupta yer alan ihtiyaçlarının giderilmesi ile birlikte sıra, kişilerin sahip oldukları potansiyel güçlerini sergileyebilmelerine yönelik gereksinimlerinin karşılanmasına gelmektedir. Aynı kendini gerçekleştirme ihtiyacında olduğu gibi yaratıcılık, üretkenlik ve entelektüel hazların elde edilmesi bu grup ihtiyaçlar arasında bulunur.

Alderfer'in ERG teorisinin İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne göre önemli bir farklılığı bulunmaktadır. ERG teorisinde sistem çift taraflı çalışmakta ve üst basamakta yer alan ihtiyaçları karşılamakta zorluk çeken kişiler, aynı zamanda alt basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamakta da zaman içerisinde zorlanmakta ve tekrar alt gruba geri dönmektedirler. Yani süreç içerisinde sürekli bir iniş ve çıkışın görülmesi olağan karşılanmaktadır. Bu durum geri çekilme olarak da adlandırılmakta ve kişiler süreci sürekli olarak iki yönlü bir şekilde yaşamaktadırlar (Küçüközkan, 2015: 104).

#### 2.1.6.1.4. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland'a göre insanların motivasyonunu sağlayan üç ana faktör bulunmaktadır. Bunlar, başarılı olma ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı ve güçlü olma ihtiyacıdır. Başarma ihtiyacı

teorisine göre bu üç unsur kişilerin motivasyonunu artırarak çalışma gücünü ve verimliliğini artırmaktadır. Aynı zamanda McClelland, kişilerin ihtiyaç olarak kabul ettikleri şeyleri sonradan öğrenebileceklerini ve bu ihtiyaçların yeniden belirlenebileceğini ifade etmiştir (Eroğlu, 2004: 339).

Teori içerisinde motivasyonu artıran ilk unsur başarı ihtiyacıdır. Toplum içerisinde insanların konumunun belirlenmesindeki en önemli unsur başarıdır. Başarı derecesine göre kişiler hiyerarşik bir sıralamaya tabi tutulurlar. Bu sıralama içerisinde üst sıralarda yer almak için kişilerin yüksek başarı elde etmeleri gereklidir. Böylelikle saygınlık ve sevilirlik derecelerinin artması sağlanır (Bayındır, 2007: 26). Bu yüzden başarı, insanların motivasyonunu yükselten ilk unsurdur. İkinci unsur olan bağlanma ihtiyacının çıkış noktası, insanların sosyal varlık olmaları ve bu sebeple diğer kişilerle iletişim kurmalarının zorunlu olmasıdır. Yalnız başına hayatını sürdürme imkanı olmayan insanların diğer kişilerle ilişki içerisinde olma ve onlara bağlanma gibi bir zorunlulukları bulunmaktadır. Bu zorunluluk kişilerin o yönde gayret göstermeleri konusunda kendilerini motive edecektir. Son sırada bulunan güçlü olma ihtiyacı ile kişiler, diğer kişiler üzerinde hakimiyet kurma ve onları yönlendirebilme güdülerini tatmin ederler (Antalyalı ve Bolat, 2017: 86).

#### *2.1.6.1.5. Max Neef'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi*

Manfred Max-Neef ihtiyaçlar arasında sıralama olmadığını, aslında tüm insan ilişkilerinin bağlantılı olduğunu savunur. Max-Neef'e göre herhangi bir ihtiyacın önceliği yoktur ve hiçbir ihtiyaç diğerinden daha önemli değildir. Kişilerin gereksinimleri karşılanırken aynı anda giderilmeleri gerekmektedir (Fahrioğlu, 2013: 25). Max-Neef'in insan haklarıyla ilgili olarak değindiği ana ihtiyaçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 1.** Max-Neef 'in insan ihtiyaçları ve giderilmesi matrisi

Varoluşsal Kategori	Varoluş (being)	Sahip olma (having)	Yapma (doing)	Etkileşim (interacting)
Değerbilimsel Kategori				
Yaşamı Sürdürebilme (subsistence)	Fiziksel sağlık, zihinsel sağlık, denge, espri anlayışı, uyum	Yiyecek, barınak, iş	Beslenmek, dinlenmek, çalışmak, üretmek	Yaşanan/fiziksel çevre, sosyal alan
Koruma (protection)	Bakım, özerklik, denge, dayanışma	Sosyal güvence, sağlık sistemi, haklar, aile, iş	İşbirliği, koruma, planlama, ilgilenme, yardım, iyileştirme	Yaşam alanı, sosyal çevre, konut
Duygulanım (affection)	Kendine-güven, dayanışma, tolerans, cömertlik, kararlılık, tutku, azim, duyarlılık, espri anlayışı	Arkadaşlık, aile, ortaklık, doğayla ilişki	Aşk, değer vermek/verilmek, paylaşım, ilgilenmek, sevmek/sevilmek	Ortak alan, özel alan, ev, samimiyet, mahremiyet
Anlama (understanding)	Eleştirel bilinç, yeni fikirlere açıklık, merak, şaşırma, sezgi, disiplin, mantıklı olma	Okur-yazarlık, öğretmenler, yöntem, eğitim politikası, iletişim politikası	İncelemek, araştırmak, eğitim almak, analiz etmek, çalışmak, deneyimlemek, meditasyon	Bilgilendirici etkileşim mekanizmaları, okullar, üniversiteler, akademileri gruplar, topluluklar ve aile
Katılım (participation)	Uyum sağlama, yeni fikirlere açıklık, isteklilik, kararlılık, saygı, adanmışlık, espri anlayışı	Haklar, sorumluluklar, görevler, iş, ayrıcalıklar	Ortak çalışma, paylaşma, etkileşim, aynı ya da karşıt fikirde olma, düşünceleri ifade etme, öneri getirme, üyeliğe kabul edilme	Katılımcı etkileşim partiler, sivil ve kamu örgütlenmeleri, birlikler, topluluklar, komşuluk, aile
Boş zaman (leisure/idleness)	Merak, yeni fikirlere açıklık, hayal etme, espri anlayışı, duyarlılık, atılganlık, huzur	Oyunlar, görünüş, lakaplar, unvan, iç huzuru, partiler	Dalgınlık, hayal kurma, eski günleri anımsama, fantezi kurma, hatırlama, huzur, eğlenme, oyun oynama, düşünceye dalma	Boş zaman, manzara, özel ve ortak alan, yakınlık kuracak alan, içinde bulunulan çevre
Yaratıcılık (creativity)	Tutku, kararlılık, sezgi, hayal gücü, mantıklı olma, özerklik, cesaret	Yetenek, beceri, yöntem, iş	Çalışmak, inşa etmek, üretmek, yaratmak, dizayn etmek, keşfetmek, yorumlamak	Geliştirici ve geri bildirim veren düzenlemeler, çalıştaylar, kültürel gruplar, sergileme alanları, geçici özgürlük alanları
Kimlik (identity)	Ait olma duygusu, farklılık, kendine güven, atılganlık, tutarlılık	Dil, semboller, din, gelenekler, referans grupları, cinsellik, değerler, kurallar, tarihsel bellek, çalışma	Kendini tanıma, kendiyile bütünleşme, kendiyile ilgili karar verme, büyüme, kendini gerçekleştirme, kendi fikrini söylemek, yüzleşmek	Sosyal ritim, gündelik yaşam, ait olunan çevre, olgunlaşma aşaması
Özgürlük (freedom)	Özerklik, kendine saygı, kararlılık, tutku, atılganlık, açık fikirlilik, toleranslı olma, cesaret, asilik	Eşit haklar	Seçim yapmak, farklı olmak, riskleri yönetmek, farkındalık, kendini ifade etmek, kurallara uymamak	Her yerde geçici mekânsal esneklik

**Kaynak:** Max-Neef 1991: 22-24.

Sinerjik tatmin edici maddeler, belirli bir ihtiyacı karşılayan, eşzamanlı olarak diğer ihtiyaçların yerine getirilmesine teşvik eden ve katkıda bulunanlardır. Rekabet ve zorlayıcılık gibi baskın değerlerin tersine çevrilmesi anlamında anti otoriter olma özelliğini paylaşırlar (Max-Neef, 1991: 24).

Max-Neef'e (1991) göre kişi tarafından, yukarıdaki tabloda verilen ihtiyaçların birleşmiş yani tek olarak düşünüldüğünde, ihtiyaçların birden fazla "araçsal ihtiyaç" ile beraber karşılanması gerektiği görülmektedir. Bu durumda "araçsal ihtiyaç"lar, ana insani gereksinimlerin karşılanmasında nelere dikkat edilmesi gerektiğini ifade eder. Bu durumda



insani gereksinimler toplu olarak dikkate alındığında, bu gereksinimlerden bazıları karşılanırken yenilerinin var olabileceğinin hesaplanmasının ne derece kıymetli olduğu belirtilmekte ve insani gereksinimlerinin toplumun yapısı çerçevesinde karşılanması için kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır (Hatipoğlu Eren, 2016: 7-8).

### **2.1.6.2. Süreç Teorileri**

Süreç teorileri, motivasyonu oluşturan temel değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmaktadır. Bu teoriler, davranışların nasıl başlatıldığı, yönlendirildiği ve sürdürüldüğü ile daha fazla ilgilidir. Süreç teorileri, motivasyonun gerçek sürecine vurgu yapar. Başlıca süreç teorileri aşağıdaki gibidir (Mullins, 2005: 480):

- Vroom'un Beklenti Teorisi
- Porter-Lawler'in Beklenti Teorisi
- Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi
- Adams'ın Eşitlik Teorisi
- Locke'ın Amaç Teorisi
- Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları

#### **2.1.6.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi**

Vroom, çalışanların önemli bir kısmının gerekli motivasyonel unsurlar sağlanmadığı takdirde asgari çalışma şartlarını yerine getirdiği ve düşük bir performans ile çalıştığını iddia etmiştir. Ancak motivasyon artışını sağlayacak da bir kısım önemli etkenler bulunduğunu ifade etmiştir (Robbins ve Judge, 2012: 226). Beklenti teorisi dört varsayıma dayanmaktadır. Varsayımlardan birincisi, insanların ihtiyaçları, motivasyonları ve geçmiş deneyimleri ile ilgili beklentileri olan kuruluşlara katılmalarıdır. Bunlar, bireylerin kuruma nasıl tepki verdiğini etkiler. İkinci bir varsayım, bireyin davranışının bilinçli bir seçimi olduğunu ifade eder. Yani, insanlar kendi beklentilerine göre yapmış oldukları hesaplamaları ile öne sürülen bu davranışları seçmekte özgürdürler. Üçüncü varsayım, insanların maaşları, iş güvenliği, işte ilerleme ve zorluklardan dolayı bağlı buldukları kuruluşlardan farklı şeyler beklemektedirler. Dördüncü varsayım ise, insanların kendileri için sonuçları optimize etmek için alternatifler arasından seçim yapmaları gerektiğidir (Lunenburg, 2011: 1).

Vroom'a göre kişilerin motivasyonunu etkileyen temel değişkenler şunlardır (Robbins ve Judge, 2012: 226);

- Yüksek performans gösterilmesi durumunda yöneticiler ve karar vericiler tarafından performansın fark edilip edilmeyeceği,
- Yüksek performansın fark edilmesi durumunda talep edilen ödüllerin kişiye verilip verilmeyeceği,
- Ödüllerin kazanılması durumunda bu ödüllerin kişiler açısından tatmin edici olup olmadığıdır.

Görüldüğü üzere kişilerin göstermiş oldukları yüksek performansın fark edilmesi ve bu başarının ödüllendirilmesi, önemli bir motivasyon unsurudur. Ayrıca ödülün kişi açısından değeri de motivasyonun seviyesini direkt olarak belirlemektedir. Bu teoriye göre toplam motivasyon, gösterilen gayret neticesinde istenilen sonuca ulaşılma derecesi ile bu sonucun kişiler açısından değerinin yüksekliği ile orantılı olarak belirlenecektir (Robbins ve Judge, 2012: 226).

#### *2.1.6.2.2. Porter-Lawler'in Beklenti Teorisi*

Porter ve Lawler'in beklenti teorisinin temelini, Vroom'un Beklenti Teorisi oluşturmaktadır. Porter ve Lawler beklenti teorisini kurumsal anlamda ele almayı ve daha güçlü temeller üzerine oturtmayı amaçlamışlardır. Performans ile doyum arasındaki güçlü ilişkiden yola çıkılarak oluşturulan teori, özellikle kurumsal amaçlara ulaşma amacına yönelik olarak kurgulanmıştır. Bu teoriye göre yöneticiler, doğru hedefleri belirleyerek çalışanların yüksek motivasyon düzeyine ulaşmalarını sağlayabilirler. Özellikle gerçekçi ve tatmin edici hedeflerin belirlenmesi, bu anlamda önemlidir (Gürses, 2018: 35). Ancak teori içerisinde Porter farklı bir görüşü daha ortaya koymuş ve hedef ne kadar cezbedici olursa ve motivasyon ne kadar yüksek olursa olsun, kişilerin toplam çıktısının onların yetenekleri, tecrübeleri, bilgi birikimleri, karakter yapıları ve benzer faktörlerle sınırlı olacağını belirtmiştir. Dolayısıyla yalnızca beklentiler ve yüksek motivasyon unsuru, ortaya konacak olan çabayı belirlemek için yeterli olmayacaktır.

Yine Lawler ve Porter'e göre kişiler için doyum beklentisi ile birlikte, eşitlik ilkesine dayalı davranış modelinin seçilmesi de motivasyonu belirleyen önemli etkenler arasında yer almaktadır. Özellikle eşit konumda bulunan kişilere yönelik sergilenen davranışların benzerliği ve hedeflere ulaşma için eşit gayretin gösterilmesi gerekliliği, kurum içi motivasyon seviyesinin yüksek düzeye ulaşması açısından önemlidir (Küçüközkan, 2015: 107).

#### 2.1.6.2.3. Skinner'in Davranış Şartlandırma Teorisi

Skinner, Davranış Şartlandırma Teorisi'ni Pavlov'a ait olan Şartlı Refleks Teorisi'nden yola çıkarak oluşturmuştur. Teorinin ana fikri, kişilerin sonuçlara odaklanarak şartlandıkları ana fikri üzerine kuruludur. Amaçların ve ihtiyaçların özellikleri, davranışların yoğunluğunu ve şeklini belirlemektedir. Buna göre insanlar, ortaya çıkan sonuçlara göre ya davranışlarını aynen tekrar etmeyi ya da davranıştan vazgeçmeyi tercih ederler. Thorndike'nin "Etki Kanunu" düşüncesi ile de örtüşen bu anlayışa göre kişiler sonuç odaklı olarak düşünürler. Dolayısı ile de ya davranışlar süreklilik kazanır ve devam eder ya da beklenen sonuca ulaşılamaması nedeniyle şartlanma da sona ereceğinden mevcut davranış şekline vazgeçilir (Koçel, 2010: 518).

Skinner'in bu teorisi tamamen sonuç odaklı olduğundan; yönetim felsefesi açısından bu kuramın kullanımında sonuca ulaşma amacıyla bir kısım pekiştireçlere başvurulmaktadır. Bu pekiştireçler olumlu ve olumsuz pekiştireçlerdir. Olumlu pekiştireçler davranışın devam etmesi için kullanılan teşvik edici unsurlardır. Ödül verme ve prestij kazandırma en önemli olumlu pekiştireçler arasında yer almaktadır. Böylelikle kişiler hem yaptıkları davranışın doğru olduğuna kanaat getirirler, hem de elde ettikleri ödül ve benzeri değerleri tekrar elde etmek için aynı motivasyon ile çalışmaya devam ederler. Olumsuz pekiştireçlerde ise amaç, davranışın bir daha tekrar etmemesinin sağlanmasıdır. Bu pekiştireçler; uyarı, olumsuz davranışın teşhir edilmesi, ceza benzeri uygulamalar olabilir. Böylelikle kişiler hem davranışlarının istenmeyen kategoride olduğunu anlarlar hem de ortaya çıkan sonuca yönelik ortaya çıkan memnuniyetsizliklerine bir daha maruz kalmamak için davranışı tekrar etmezler (Eren, 2006: 539).

#### 2.1.6.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams, 1963 yılında ortaya koymuş olduğu teorisinde motivasyon ile eşitlik arasında pozitif yönlü ve çok güçlü bir ilişki bulunduğunu iddia etmiştir. Özellikle örgütler içerisinde dikey ve yatay eşitliğin varlığından yola çıkan Adams, kişilere karşı eşitlik ilkesine dayalı bir davranış biçiminin seçilmesinin, bu kişilerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir. İnsanın en önemli özelliklerinin başında sosyal bir varlık olması gelmektedir. Sosyal varlık olmanın bir gereği de sürekli olarak iletişime ihtiyaç duymaktır. İnsanlar açısından grup iletişimi içerisinde adalet duygusunun ön planda olması, motivasyonun sağlanması açısından önemlidir (Şimşek, 2007: 118-119).

Eşitlik teorisinin arkasındaki temel fikir, bireylerin bir kuruluş için çalışırken belirli girdiler (ör. yetenekler veya iş performansı) sunmalarıdır. Girdikleri şeye dayanarak, insanlar karşılığında bir şeyler elde etmeyi beklerler, örneğin, yüksek performansta çalışanlar yüksek bir ödeme seviyesine ulaşmayı bekler. Adams (1965) bunu girdi başına sonuçların oranı olarak ifade etmiştir. İşçiler için zor olan, belirli bir oranın ne zaman adil olacağını belirlemektir. Adams, bireylerin adaleti, diğer çalışanlar ile karşılaştırarak belirlediklerini; bu da birisinin makul bir miktar elde edilip edilmediğini görmesini sağlar (Al-Madi ve Al-Zawahreh, 2012: 162).

Kurumlarda örgütsel eşitlik ilkesi ön planda tutuldukça kişiler kendi çabaları ile başarıyı elde edebileceklerine inanmakta ve yüksek motivasyon ile çalışmaktadırlar. Ancak eşitsizliğin olduğu bir yönetim tarzı ise başta umutsuzluk ve hayal kırıklığı olmak üzere negatif düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olmakta ve motivasyonu düşürmektedir (Bayındır, 2007: 27). Eşitsizliğin varlığını kabul eden bireyler ise mücadele ve çaba göstermekten vazgeçmektedirler. Adams eşitlik kuramında bireysel farklılıkları da dikkate almış ve gerek eşitliğin gerekse de eşitsizliğin ortaya çıkması durumunda tüm bireylerin kişilik, karakter ve mizaçlarına göre farklı seviyelerde etkileneceklerini belirtmiştir. Ayrıca yaş, cinsiyet, tecrübe ve beklentilerinden etkilenme seviyesini belirleyeceğini ifade etmiştir. Dolayısı ile kişilere sunulan aynı ortam ve özelliklerin aynı çıktılara neden olmayacağı da öngörülmüştür (Şimşek, 2007: 118-119).

Adams'ın eşitlik kuramının detayını oluşturan dört ana unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar sırasıyla kişi, karşılaştırma, girdi ve çıktılardır. Kişiler kendileri ile birlikte diğer kişileri de göz önünde bulundurarak ortaya konan çabaları ve bu çabalara karşılık olarak sunulan değerleri dikkate alırlar. Neticede de ya girdiler ve çıktılar eşitlik ilkesine uygun olarak ortaya çıktığı ya da örgütsel davranışlarla eşitlik ilkesinin ihlal edildiği sonucuna ulaşırlar. Sonuç itibarıyla de eşitliğe olan inançları nispetinde yüksek motivasyona sahip olurlar (Önen ve Tüzün: 2005: 52).

#### 2.1.6.2.5. *Locke'un Amaç Teorisi*

1960'ların sonlarına doğru Edwin Locke çalışmasında ulaşılmak istenilen hedeflerin motivasyonu belirleyen en önemli unsur olduğunu ileri sürmüştür. Aslında hedefler kişilere ne yapılması gerektiğini ve belirlenen hedef için ne kadar çaba gösterilmesi gerektiğini gösterir. Yani hedeflenen amaçların zorluk derecesi, motivasyonun da seviyesini belirleyecektir. Kişilerin kendileri için belirledikleri hedeflerinin kolay olması ve hedeflerine

ulaşmak için çok çaba sarf etmemeleri gerektiği durumlarda motivasyon seviyeleri düşük olacaktır. Ancak hedeflerinin zorlaşma durumunda motivasyon seviyeleri artmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 212). Gerçekçi sınırlar içerisinde kalmak koşuluyla amaçların spesifik bir özellik kazanması ve zorluk derecesinin artması, performans ve motivasyon açısından önemlidir. Zira zorlu amaçlar hem kişilerin kendilerini çok daha özel hissetmelerine, hem de bu amacı elde etmek için yüksek performans sergilemeleri gerektiğine inanmalarına neden olur. Böylelikle amaç, yüksek bir motive edici özelliğe sahip olmuş olur (Özkalp ve Kirel, 2010: 289).

#### *2.1.6.2.6. Douglas McGregor"un X ve Y Kuramları*

McGregor (1960) tarafından ortaya konan X ve Y kuramı zıt iki kuramı bünyesinde barındırır. X teorisinde çalışanların doğası gereği yükümlü oldukları işi yapmak yerine onlardan kaçınmanın veya olabildiğince en az çaba ile işlerini yapacaklarının yolunu bulacağı varsayımına dayanmaktadır. Motivasyon düzeyleri yüksek olan yöneticilerin, çalışanlarının işlerini yapma konusunda telkinde bulunmaları şirketin başarılı olmasını sağlayacak ve X teorisinin öngördüğü şekilde verimli çalışanlara sahip olacaklardır. X teorisinde personelin işten kaçma çabaları tespit edilip, sıkı bir kontrol mekanizması ile izlenmeleri istenir ve gerektiğinde ödül, ceza gibi unsurlara başvurulabilir (Mohamed ve Nor, 2013: 716). Diğer yandan McGregor Y teorisinde yöneticilerin, işçilerin kurumunu önemsemediklerini ve sorumluluklar alacaklarını ayrıca bir kontrol mekanizması yerine kendi kendini kontrol edeceği varsayımında bulunanlar olarak görüyordu (Arslan ve Staub, 2013: 104). Y kuramına göre ise insanlar, yalnızca para kazanmak, ceza ve denetimden kaçmak veya ödül elde etmek için çalışmazlar, aksine yeterli motivasyonun sağlandığı durumlarda üretmek insanlara haz verir. Modern yönetim anlayışı felsefesini de içerisinde barındıran Y kuramında yöneticiler, kişileri motive ederek onların içerisindeki yaratıcılığı ve üretkenliği ortaya çıkarmaya çalışırlar. Dolayısıyla X kuramı sürekli denetim ve kontrol mekanizmalarını içerisinde barındırırken, Y kuramı ise özgürleşmeyi ve kendiliğinden üretkenliği gerekli görür. Bu anlamda neo-klasik bir bakış açısı ile oluşturulmuş olan Y kuramının daha çok içsel faktörlerden yararlanmaya çalıştığı anlaşılmaktadır (Tekin vd., 2016: 82-83).

#### **2.1.7. Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Yöntemler**

Bir sonucun elde edilmesi, çoğu zaman kişi ve kurumlar açısından şansa bırakılmayacak kadar yüksek önem taşır. Özellikle örgütsel hedeflere rantabl bir şekilde

ulaşabilmek için örgüt içerisindeki her bir bireyin belirli bir performans seviyesinin üzerine çıkması gereklidir. Bu zorunluluk; motivasyonun sağlanması ve sürdürülmesi ile ilgili bir takım planlamaların ve çalışmaların yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Her ne kadar içsel motivasyon sayesinde dışsal unsurlara gerek kalmadan kişilerin motive olması ve hedefe ulaşmaları mümkün ise de, bu motivasyonun ortaya çıkması kesin olmadığından, dışsal motivasyonların da belirli bir plan dahilinde ve sistematik bir şekilde uygulanması zorunluluktur. Dışsal motivasyon yöntemleri denildiğinde ilk akla gelen yöntemler; ekonomik, psikososyal ve örgütsel yöntemler olarak sayılabilir (Gençay ve İnce, 2017: 115-116).

#### **2.1.7.1. Ekonomik Yöntemler**

Günümüzde insanları çalışmaya ve çaba göstermeye yönelten uygulamaların başında ekonomik yöntemler gelmektedir. İktisadi kaygılar hemen hemen tüm insanların ortak sorunu haline gelmiştir. Dahası, kişilerin geleceğe yönelik hedeflerinin de en önemlileri yine iktisadi kökenlidir (Sevinç, 2015: 957). Bu bakış açısı ile bireylerin motivasyonunu üst düzeye çıkararak ekonomik faktörler; ücret, prim, ikramiye, kâr payı ve benzeri ekonomik değerler olarak sayılabilir (Boylu vd., 2010: 5). Özellikle çalışma performansı ile orantılı olarak elde edilmesi öngörülen bu değerlerin kişilerin çalışma performansını önemli bir oranda yükselttiği görülmektedir.

#### **2.1.7.2. Psikososyal Yöntemler**

Oxford sözlüğü psikososyal kelimesini; “*Sosyal faktörler ile bireysel düşünce ve davranış arasındaki ilişki*” şeklinde ifade etmiştir (Oxford, 2019). Bu tanımdan yola çıkarak psikososyal yöntemlerin kişisel davranış biçimleri ile toplumsal anlayış arasındaki uyumlaşmadan faydalanılarak oluşturulduğu söylenmelidir. Kişilerin sahip oldukları psikolojik yapı ile toplumun sahip olduğu sosyolojik yapı arasındaki ilişki, bu yöntemlerin niteliğini belirleyecektir.

Kişilerin motivasyonunu artıran psikososyal motivasyon araçları genellikle kişilerin sosyal yaşam ve toplumdan bekledikleri ile ilgili olarak değişim gösterir. Bu nedenle tüm bireylerin aynı psikososyal etmenlerden aynı oranda etkilenmeleri beklenemez. Ancak yine de insanların geneli üzerinde önemli etkilere sahip olan psikososyal etkenlere bakıldığında; istenilen bir grup içerisinde yer almak, yüksek kariyerli bir iş sahibi olmak, çevrece beğenilmek, tanınmak ve saygı duyulmak, kaliteli arkadaşlık ve dostluklar kurmak gibi

faktörlerin olduğu görülmektedir. Bu faktörlerin çalışma performansı ile ilişkilendirilmesi halinde kişilerin çalışma motivasyonunun artması beklenmelidir (Dur, 2014: 7).

### **2.1.7.3. Örgütsel Yöntemler**

Kurumsal yapıları diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerin başında, kurum kültürü ve yönetim kültürü gelmektedir. Beşeri sermayenin yapılanması üzerinde de etkili bir rol oynayan bu faktörler, aynı zamanda kişilerin motivasyon seviyesini de doğrudan etkilemektedir. Var olan kıt kaynaklarla en yüksek çıktıyı elde etmek isteyen kurumların yönetim anlayışı içerisinde işgücünden mümkün olan en yüksek seviyede faydalanmak gelmektedir. Bunun için de çalışanların motivasyon seviyesini sürekli olarak yüksek seviyelerde tutmak gerekmektedir. Motivasyonu artırıcı örgütsel yöntemlerin en önemlileri ise şu şekilde sayılabilir (Örücü ve Kambur, 2008: 86-88);

- Kariyer ve yükselme olanakları,
- Örgütsel karar alma sürecine katılım imkânının bulunması,
- Yapılan işe yönelik sürekli eğitim uygulamaları ve kişilere kendini geliştirme imkanının sunulması,
- Örgüt içerisinde sorumluluk dağıtımının adaletli bir şekilde sağlanması ve yetki sorumluluk ikilisinin uyumu,
- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyumlaştırılmasıdır.

Yapılan işe göre bu seçeneklerin çoğaltılması mümkündür. Ancak motivasyon artırıcı örgütsel yöntemlerin seçimi sırasında örgütsel yapı kadar çalışanların öncelikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Böylelikle motivasyon artırıcı kurumsal çabaların çok daha etkin olması sağlanabilecektir.

## **2.2. Bilgi Paylaşımı**

### **2.2.1. Bilgi ve Bilgi Türleri**

Bilgi ile ilgili olarak farklı bakış açıları ile değişik yorumların yapıldığı görülmektedir. Türk Dil Kurumu bilgiyi; “Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf” olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımlamaya göre bilgi, “Deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeve sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi, anlamlı bir hale getirilmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Demirel, 2007: 241). Bilgi, belirli bir düzen içindeki deneyimleri, kültürel ve psikolojik değerleri, amaca yönelik iletişimi ve uzmanlık görüşünü, esnek bir

çerçeve içinde, zengin bir bileşim halinde bir araya getirerek eyleme ya da karara dönüştürme yeteneğidir (Demirel ve Seçkin, 2008: 3). Bilgi, ona sahip olan kişilerin zihinlerinde meydana gelir ve kullanılmaya başlar. Bilgi sadece belgelerde değil düzenli ve sabit işlerde, işleyişte, uygulamalarda ve normlarda hayata geçmektedir. Bilgi, insan beyninin ortaya çıkardığı bir anlamdır. Mantık Bilimi açısından bilgi, “önergelerin ve yargıların gerçekliğe uygunluğunu dile getirir” şeklinde tanımlanmaktadır (Drucker, 1992: 95).

Bilginin genel özellikleri şunlardır (Demirel, 2007: 249-250);

- Bilgi dinamik bir yapıya sahiptir. Bu yüzden sürekli olarak kullanılmak ve paylaşılmak zorundadır. Kullanılmayan bilgi işlevselliğini yitirir.
- Bilgi yapısı itibarıyla karmaşıktır. Saf bilgiye ulaşmak için onu içinde barındıran sübjektif unsurlardan ayırmak gereklidir.
- Bilgi akışı sırasında bilginin genişlemesi, daralması veya değişime uğraması mümkündür. Bu yüzden bilginin kendisi kadar aktarımda bulunanların özellikleri de bilgi akışında önem kazanır.
- Bilgi geri dönüşü olmayan bir değişime neden olur.

### **2.2.2. Bilgi Paylaşımı**

Günümüz toplumunda bilgi ekonomik anlamda bireyler için birincil bir kaynak haline gelmiştir. Emek, sermaye, doğal kaynak vb. geleneksel üretim faktörleri artık ikincil kaynak olmuştur. Bu faktörler artık kolaylıkla elde edilebilmektedir. Tabii ki tek başına özel bilgi bir anlam ifade etmemektedir. Ancak özel bir amaç doğrultusunda entegre edildiğinde verimlilik sağlayabilmektedir. İşte bu yüzden bilgi toplumu aynı zamanda örgüt toplumdur. Yani kolektif bir ilişki söz konusudur. Her örgütün amaç ve görevi, kâr amacı gütmese de, sahip olunan özel bilgiler doğrultusunda örgütsel olarak bir amaca yöneltilmelidir (Drucker, 1992: 96).

Bu örgütsel amaçlara yönelme, örgüt içerisinde ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımını çok daha önemli hale getirmektedir. Bilgi paylaşımına yönelik çalışmalar alan yazın tarandığında 2000 yılından buyana artarak dikkat çekmeye ve araştırma konusu olmaya başlamıştır (Demirhan ve Bozkurt, 2010: 301). Daha önce bilgi paylaşımı bilgi konulu diğer çalışmaların sadece alt başlığını oluşturmaktaydı. Bilgi paylaşımına yönelik yapılan ampirik araştırmalar sonucu bilgi paylaşımıyla ilişkili olarak olumlu yönde örgütsel çıktılar elde edilmiştir. Bunlar: örgütsel performans, firmanın yenilikçilik kapasitesi,



örgütsel öğrenme, örgütsel pazarlama verimliliği, bilgi yönetimi stratejik planlama verimliliğidir (Drucker, 1992: 98).

Normalde, bilgi paylaşımı çalışanın gönüllü olarak diğer sosyal aktörlere, sadece kendinde bulunan/eşsiz bilgi ve tecrübelerinin ulaşmasını sağlamasına dayanır. Bilgi paylaşımının tanımlanmasında temel olarak iki bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bilgi paylaşımı enformasyon, yetenek ya da uzmanlık vb. gibi bilgilerin insanlar, arkadaşlar, aile bireyleri, bir topluluk ya da örgüt içerisinde karşılıklı değiş tokuş edildiği bir etkinliktir. Bir örgüt içerisinde çalışanların sahip oldukları ya da ürettikleri bilginin diğer çalışanlarla paylaşılmasıdır. Bilgi paylaşımı doğrudan iletişimle ya da bilgi arşivi yoluyla dolaylı olarak yapılabilir. Örgütsel bilgi, kodlanmış dahi olsa, daha çok çalışanların aklındadır ve bu bilgi, sahipleri tarafından ortaya koyulmadıkça, paylaşılmadıkça diğer örgüt çalışanlarının haberi olması mümkün değildir (Demirhan ve Bozkurt, 2010: 302).

Bir örgütün yeteneğini güçlendiren, örgütsel bilgiyi oluşturan, paylaşan ve kullanan yine o örgütün kendi çalışanlarıdır. Bilginin çoğaltılması ancak bilginin diğer çalışanlarla paylaşılmasıyla gerçekleşir. Bilgi paylaşımı basit bir şekilde tanımlanacak olursa, örgüt içindeki diğer bireyler için bilginin ulaşılabilir hale getirilmesi olarak tanımlanabilir (Bayındır, 2007: 39). Bilgi paylaşımı bireyler arasında gerçekleşen ve bireylerin paylaşılan bilgileri anladığı, özümlediği ve kullanabilecek duruma geldiği bir süreçtir. Bilgi paylaşımı sadece bilinçli bir hareket olarak gözükmese de bilgi sahibi kişi farkında olmadan da sahip olduğu bilgiyi alıcılara veriyor olabilir. Yani bilgiyi paylaşma bazen farkında olmadan yapılan bir hareket de olabilmektedir. Davenport ise bilgi paylaşımını gönüllü bir hareket olarak tanımlamış ve formal bir süreç olan rapor vermeden ayrı tutmuştur. Bilgi paylaşımı ayrıca zorlama yapılmadan bilinçli olarak yapılan bir harekettir (Aslan Kılıç, 2014: 24).

Hendriks (1999)'a göre bilgi paylaşımı olması için en az iki kişinin olması gerekmektedir. Yani bilgi paylaşımı tek taraflı bir hareket değildir. Bunlardan birisi bilgi sahibi kişi, diğeri ise bilgiyi elde eden kişidir. Bilginin paylaşılması önemli bir hale gelmiştir, çünkü bilgi paylaşımı çalışanlar (tarafklar) arasında bilginin hareketini, yayılmasını sağlar bu da ekonomik değere ve rekabet unsuruna dönüşen bilginin örgüte değer kazandırmasını sağlar (Bayındır, 2007: 40). Gupta ve Govindarajan'a (2000) göre çalışanlar bilgiyi günlük iş faaliyetlerini yerine getirirken kullanırlar ve örgüt içi bilgi paylaşımı tesis edilmezse çalışan örgütten ayrıldığında bilgi kaybı meydana gelmektedir. Çalışanlar örgütte kalmaya devam etseler bile sahip oldukları bilginin tam olarak farkında değillerdir, ancak önlerine bir

fırsat çıkarsa bu bilginin gerçek önemini tam olarak kavrayabilecek ve bundan faydalanabileceklerdir (Alakurt ve Keser, 2015: 3-4).

### 2.2.3. Bilgi Paylaşımının Önemi

Örgütler ihtiyacı olan bilgileri ya dışardan satın alırlar, ya kiralarlar ya da dışardan hizmet alımı ile bir bilgi ağına/veri tabanına dâhil olurlar. Burada örgütün ihtiyaç ve isteklerinin ne ölçüde karşılandığı büyük bir soru işareti olmasının yanı sıra örgütün sahip olduğu çalışanlarının bilgilerini kullanmaması da ayrıca büyük bir kayıptır. Ayrıca dışarıdan bilgi almanın huy edinilmesi halinde örgütün kendi çalışanlarının yaratıcılıklarını, örgüte ve kendilerine olan güvenlerini, örgüte karşı duyulan bağlılıklarını azaltacak ve örgüt sürekli olarak dışarıya bağımlı kalacaktır (Yakut, 2003: 524).

Çalışanların sahip olduğu bilgiyi işletme sermayesi haline getirebilmek ve örgütsel bilgiye dönüştürmek için yapılabilecek en iyi aktivite örgüt içi bilgi paylaşımının örgütte tesis edilmesidir. Bilgi paylaşımında işletmelerde bilgiyi elde etmenin yanı sıra bilgiyi etkin bir şekilde kullanmak ve yönetmek gerekmektedir. Çünkü örgütlerin iç ve dış çevresinden elde ettiği bilgi rekabette, yenilikte ve verimlilikte stratejik girdi olarak kullanılmaktadır. Bireyler ve örgütler açısından bilgi paylaşımı birçok konuda önem arz etmektedir. Bilgi paylaşımının önemli görüldüğü temel hususlar, aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Ipe, 2003: 354);

- Örgütteki örtülü bilgiyi ekonomik değer ve rekabet değeri taşıyan örgütsel süreçlerle bireyin kullanımına taşımakta,
- Hem yaygın öğrenmenin gelişmesini, hem de benzer sorunların çözümünde gereksiz kaynak kullanılması durumunun en aza indirilmesini sağlamakta,
- Örgütteki en iyi uygulamaların ayrıntılarının ve örtülü bilgilerin çalışanlar arasında paylaşarak örgütsel anlam kazanması,
- Çalışanların iş tatminini ve sosyal etkileşim yoluyla motivasyonlarını artırmakta,
- Etkileşimi artırmakta, karma kültürel etkinliğe ve global faaliyetlere katkı sağlamaktadır.

Örgütlerin en temel sorununu bilgilerin (özellikle örtülü bilgilerin) örgüt içinde yayılamayıp, örgütsel belleğe aktarılamaması oluşturmaktadır. Bunun sonucunda örgütten ayrılan birey beraberinde henüz örgütsel hafızaya yerleşmemiş olan örtülü bilgiyi, deneyimleri ve değerleri örgütün entelektüel sermayesinden alıp götürmektedir. Sonuçta örgüt soyut olarak değer kaybetmiş olur. Bunun önlenmesi bakımından bilgi paylaşımı

hayati bir önem taşımaktadır. Bilgi paylaşım süreci çalışanlara ve örgütsel öğrenmeye katkı sağlar. Bilgi paylaşımı ayrıca yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve örgüt içi önemli yeniliklerin yapılmasına yol açar (Altındış ve Ağca, 2011: 2-3).

#### **2.2.4. Bilgi Paylaşımı Türleri**

##### **2.2.4.1. Açık Bilgi Paylaşımı**

Açık bilgi “kağıt veya elektronik biçimde sadık bir şekilde kodlanabilen ve tartışmaya gerek kalmadan paylaşılabilen gerçekler, kurallar, ilişkiler ve politikalar” dan oluşur (Slade ve Yoong, 2014: 164). Açık bilgi, kolayca belgelenebilecek ve biçimlendirilebilecek bilgi türüdür. Organizasyonel birimler arasında sözlü olarak veya bilgisayar programları, patentler, diyagramlar ve bilgi teknolojileri ile oluşturulabilir, yazılabilir, aktarılabilir ve takip edilebilir (Ngah ve Ibrahim, 2014: 276). Çeşitli resmi ve sistematik olarak depolanmış, açık ve yayılmış bilgileri içeren açık bilgi paylaşımı, çalışanlar, ekipler ve kuruluşlar için faydalıdır. Bununla birlikte, çoğu zaman bilginin fazlalığı mevcuttur, bundan dolayı kuruluşlar açık bilgileri yönetmek ve filtrelemek için sistemler kurmuş, bilgi platformları doküman depolarını, arama motorlarını ve intranetleri geniş ölçüde erişilebilir ve kolay erişilebilir hale getirmişlerdir (Obrenovic vd., 2014: 163).

Açık bilginin kaynakları içsel veya dışsal kaynaklar olarak ayrılmaktadır. Bunlar (Demirel, 2007: 239);

*Dışsal Kaynaklar:* Ticari yayınlar, akademik araştırma ve makaleler ve planlar, dışsal veri tabanları, kıyaslama matrisleri, diğer firmaların patentleri, rakiplerin ürün ve katalogları, standartlar, kanun ve yönetmeliklerdir.

*İçsel kaynaklar:* Örgüt içi veri tabanları, bilişim sistemleri, dosya sistemleri, standart işlem ve prosedürler, raporlar, planlar ve modeller, ürün katalogları, firmanın sahip olduğu patentlerdir.

##### **2.2.4.2. Örtük Bilgi paylaşımı**

Örtük bilgi, bilenin bilincinden gizlenen bilgidir. Örtük bilgi insan beyninde bulunur ve kolayca ele geçirilemez veya kodlanamaz (Olomolaiye ve Egbu, 2004: 770). Örtük bilgiler kayda meydan okur. Bu tür bir bilgi kişisel beceriyi gerektirir ve aktarımı yüz yüze iletişim ve hatta çıraklık gerektirir (Wyatt, 2001: 6). Örtük bilgi yaklaşımının belirgin özelliği, bilginin doğada esasen kişisel olduğu ve bu nedenle bireylerin kafalarından çıkarmanın zor olduğu temel inancıdır. Aslında, bilgi yönetimine yönelik bu yaklaşım,

genellikle bir kuruluş içinde ve mevcut olan bilginin büyük ölçüde kuruluştaki bireylerin zihninde bulunan gizli bilgilerden oluşacağını varsaymaktadır (Sanchez, 2000: 3).

Örtük bilgiyi genellikle kelimelerle açıkça ifade etmek zordur, çünkü örneğin bisiklete binmek gibi düşünmek zorunda kalmadan bir şeyi yapmayı kapsar. Örtük bilginin doğası, bireylerin kafalarından almanın zor olduğudur. Zihinsel modellerden, değerlerden, inançlardan, algılardan, içgörülerden, deneyimlerden ve varsayımlardan geliştirilen bilgi kitaplarda, el kitaplarında, veritabanlarında veya dosyalarda nadiren bulunur (Slade ve Yoong, 2014: 164-165).

Örtük bilgide iki faktör bulunmaktadır. Bunlar, bilişsel ve teknik faktörlerdir. Bilişsel faktör, kişinin hayatını açıklayan (şema, paradigma, inanç ve görüş) ve onların anlaşılmasına destek veren görüşleri karşılamaktadır. Teknik faktör, kişinin yetenek ve deneyimlerini (ustalık, teknik-yöntem bilgisi, beceri) içermektedir. Örtük bilginin kaynakları içsel veya dışsal kaynaklar olarak ayrılmaktadır. Bunlar (Demirel, 2007: 240);

*Dışsal kaynaklar:* Endüstri danışmanları veya uzmanları, organizasyonlar arası, ilişkiler, uygulamada iyi olan endüstriler, müşteriler, akademik araştırmalar, diğer kuruluşların yaptığı araştırmalardır.

*İçsel Kaynaklar:* Firma deneyimleri, görüş ve sezgiler, kültürel geçmiş, yazılı olmayan kurallar, eğitim alt yapısı, uzman ve araştırmacılar, organizasyon içi ilişkiler.

Açık ve örtük bilginin özellikleri aşağıdaki tabloda karşılaştırılmıştır.

**Tablo 2.** Açık ve Örtük Bilgi Özelliklerinin Karşılaştırılması

<b>Açık Bilgi</b>	<b>Örtük Bilgi</b>
Bilgi temelli, halka açık ve anlaşmazlığın ötesinde.	Bireye gömülü kişisel bilgi.
Muhtemelen belgelere kaydedilmiş, aynı zamanda bilimsel ve teknik bilgi, ortak anlayışlar, 'doğru şeyler yapmanın doğru yolu' ve sosyal olarak kabul edilmiş normları içerir.	Deneyim ve kişisel inanç, bakış açısı ve değerler gibi maddi olmayan faktörler.
Kolayca sözlü ve kurallar veya notlar şeklinde belirtilir. Organizasyonel yapılar, iş kuralları vb. bilgileri içerir.	Gayri resmi, eylem ve söylem odaklı.
Bilişim teknolojilerinde, kolayca dile getirildiğinden, iletildiğinden ve biçimsel dillerde gösterildiğinden başa çıkılması daha kolaydır.	Kolay ifade edilemez ve biçimselliği yoktur.
Resmi.	İşlerin yapılmasının gerçek anahtarı.

**Kaynak:** Olomolaiye and Egbu, 2004: 771.

### **2.2.5. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler**

Örgüt ortamında bilgi paylaşımının etkin kılınabilmesi için bir takım faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Bunlar; gruplar arası ve kişiler arası çekişmeler, statü ya da uzmanlıkla ilgili endişeler, örgütsel süreçlerde adillik-eşitlik duygusu, kişiler arası güven, örgütsel bağlılık, örgütsel kültür, insan kaynakları uygulamalarıdır (Karseka, 2008: 30). Bilgi paylaşımını etkileyen faktörler bazı araştırmalara konu olmuştur. Bunlardan iki önemli olanı; Ipe (2003)'ün "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework" ve Kwok ve Gao'nun (2005) "Attitude Towards Knowledge Sharing Behavior" adlı çalışmalarıdır. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre bilgi paylaşımını etkileyen faktörler Ipe (2003) tarafından bilginin doğası, motivasyon, fırsatlar ve çalışma ortamı kültürü olarak ele alınırken, Kwok ve Gao (2005) tarafından özümleme kapasitesi ve bilgi paylaşımına yönelik kanalların bolluğu olarak ele alınmıştır (Ipe, 2003: 341).

Genel olarak bilgi paylaşımında etkili olabilecek faktörleri bireysel, örgütsel ve teknolojik olarak üç grupta toplamak mümkündür:

**Tablo 3. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler**

<b>Bireysel Faktörler</b>	<b>Örgütsel Faktörler</b>	<b>Teknolojik Faktörler</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bilgi paylaşımı için zamanın olmayışı.</li><li>- Bilgi paylaşımıyla iş güvenliğinin tehlikeye düşeceği endişesi.</li><li>- Bilgi paylaşımının değerinin farkına varamama.</li><li>- Biçimsel gücün kullanımı veya hiyerarşinin kullanımı.</li><li>- Bireysel etki, iletişim ve değerlendirmenin yetersizliği.</li><li>- Deneyim farklılıkları.</li><li>- Bilgi kaynağı ile bilgi kabul eden arasındaki anlaşmazlık.</li><li>- Bilgi ifade edememe.</li><li>- Yaş farklılığı.</li><li>- Cinsiyet farklılığı.</li><li>- Sosyal bağların olmayışı.</li><li>- Eğitim düzeylerinin farklılığı.</li><li>- Güven endişesi.</li><li>- Kültür farklılıkları.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- İşletmenin bilgi paylaşımına yönelik strateji ve politikalarının açık olmaması.</li><li>- Bilgi paylaşımını destekleyici liderliğin olmaması.</li><li>- Bilgi paylaşımı için biçimsel ve biçimsel olmayan alanların yetersizliği.</li><li>- Bilgi paylaşımını teşvik edici politikaların yetersizliği.</li><li>- Bilgi paylaşımını destekleyici örgüt kültürünün olmaması.</li><li>- Bilgi paylaşımı destekleyici altyapının yetersiz olması.</li><li>- Örgüt içi bilgi paylaşımında etkili olacak fiziksel çevrenin yetersizliği.</li><li>- Örgüt yapısının hiyerarşik olması.</li><li>- Bölüm ve kişiler arasında işbirliğin olmaması.</li><li>- Örgüt içi iletişim zayıflığı</li><li>- Ödüllendirme sisteminin yetersizliği.</li><li>- Nitelikli işgücünün olmayışı.</li><li>- Örgüt kültürünün zayıflığı.</li><li>- Teknik altyapının yetersizliği.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bilgi teknoloji sistemlerinin ve süreçlerin bütünleşme eksikliğinin çalışanların iş yapma yöntemlerini engellemesi.</li><li>- Paylaşımı sağlayacak içsel ve dışsal teknik desteğin yetersizliği.</li><li>- Çalışanların bilgi paylaşımında kullanabileceği teknoloji olanaklarını bilmemesi.</li><li>- Farklı bilgi teknolojileri ve süreçler arasındaki uyumun yetersizliği.</li><li>- Bütünleşmiş bilgi teknolojileri ve süreçler ile bireylerin ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluk paylaşım uygulamalarını sınırlandırması.</li><li>- Bilgi teknoloji sistemlerine aşinalığın yetersiz olması nedeniyle bilgi teknoloji sistemlerini kullanma isteksizliği.</li><li>- Yeni bilgi teknoloji sistemleri ve süreçler ile ilgili çalışanların yeterli eğitilmemesi.</li><li>- Yeni bir sistemin var olana karşı bütün avantajlarının tanıtımının yetersizliği.</li></ul>

**Kaynak:** Işık, 2018: 645.

### 2.2.6. Bilgi Paylaşımını Destekleyen Faktörler

Bilgi paylaşımı süreçlerini etkileyen olguların hepsi birlikte ve bir bütünlük içinde değerlendirildiği takdirde şu sonuca ulaşmak mümkündür: Organizasyonlarda başarının ön koşulu örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenmenin itici gücü de bilgi paylaşımıdır. Bir örgütte etkin bilgi paylaşımının var olabilmesi için, bilgi birikimi, uzmanlık alanı ve deneyim açısından olabildiğince geniş bir yelpazede yer alan bireyler arasında örgütsel ve kültürel mesafenin alabildiğine az, bilgi paylaşım fırsatları ve paylaşım motivasyonunun oldukça fazla olduğu bir ortamın var olması gerekmektedir. Bilginin, zamanın, süreçlerin ve insanların, yani tüm üretim girdilerinin adaletli biçimde yönetiliyor olması profesyonel bilgi paylaşma isteksizliğinin yaygınlaşmasını engelleyecek en önemli örgütsel tavidir. Keza, yönetsel saydamlık ve dürüstlük de bu kapsamda sayılabilecek etkenlerdir. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımının önemini fark eden birçok çağdaş organizasyon, çalışanların diğer çalışanlarla bilgilerini paylaşarak öğrenmelerine olanak sağlayacak süreç ve teknolojileri uygulamaya çalışmakta; bu amaçla ciddi finansal yatırımlar yapmaktadır. Ancak bu

çabaların, çoğunlukla beklenen sonuçları ortaya çıkarmadığı, bu sistemlerin, bir süre sonra kimse tarafından kullanılmayan ya da kullanılmak istenilmeyen bürokratik yükler haline dönüştüğü görülmektedir. Çünkü bu sistemlerin büyük çoğunluğu, bilgi paylaşma olgusunun, bilgi sahibinin istekli ve gönüllü olmasına doğrudan bağımlı olduğunu göz ardı edilmektedir (Akgün vd., 2009: 39).

**Çalışanlara Değer Verilmesi:** IBM’de çalışmakta olan genç bir yönetici 10 milyon dolarlık riskli bir yatırımda şirketini zarara uğrattır. Bunun üzerine Sr. Thomas Watson ilgili yöneticiyi ofisine çağırır. Genç yönetici kendisinin istifa ettirilmesi için çağrıldığını düşünür ve patronuna söyler ancak aldığı yanıt kendisine 10 milyon dolarlık bir eğitim verildiğidir. Ancak çoğu firma yöneticisi aynı şekilde davranmaz. Aslında öyle bir yöneticinin altındaki çalışanların çok daha sıkı bir şekilde işlerine sarılıp firmalarına daha fazla fayda sağlayacaklardır (Fukuyama, 2001: 54). Araştırmalar neticesinde ortaya koyulan veriler, profesyonel kişilerin bilgi paylaşımı konusunda göstermiş oldukları isteksizliğe nazaran etkili örgütsel düzenlemelerden birisinin çalışanları önemseyen ortamlar kurulması olduğunu göstermektedir. Çalışanlar arasında iş ile alakalı zorunlu paylaşımlardan ziyade, iş dışında da kültürel bağlılığın oluşabilmesi için etkili bir sosyal ortam kurulmalıdır. Ancak tüm araştırmalar bunu gösterse de çağdaş organizasyonların pek çoğunda bu gereklilik göz ardı edilmektedir. ABD’de Families and Work Institute’nun ortaya koyduğu veriler, çalışanların sahip olduğu iş veriminin artırılabilmesi için özen gösterilmesi gereken etkenleri ortaya çıkarmaktadır. Bunların başında ise iş özerkliği yer almaktadır. Çalışanların, içinde buldukları kurumda kendilerine itibar edilmediği ve kendilerine değer verilmediği gibi bir hisse sahip olması, onların performansını düşürüyor aynı zamanda da örgütün avantajından çok ne dezavantajına sebep olmaktadır (Akgün vd., 2009: 40).

Profesyonel bilgi paylaşımı ile alakalı ortaya çıkan isteksizliğin giderilmesi için yapılabilecek bir diğer çözüm önerisi ise profesyonel kişilere sadece ödeme yapmak değil, görev tanımları dışındaki bilgi, inanış ya da birikimin değerli olduğunu ve onlara her zaman ihtiyaç duyulacağını hissettirilmesidir. Kısacası profesyonel anlamda işini yapan bir kişiye karşı, onun sadece iş ile alakalı ya da belirli bir konu ile alakalı düşüncelerinin önemli olmadığını diğer konularda da fikirlerinin önemli olduğunu ve teknik, bilimsel ve kültürel birikiminin de her zaman işe yaradığını hissettirmek gereklidir (Bond ve Galinsky, 2006: 6). Ancak tüm bunların yanında, sadece söylemek yeterli olmamaktadır. Profesyonellerin örgüt içindeki sorunların çözümü hakkındaki fikirlerini ifade etmeleri ve yöneticilerin bu düşünceleri sık sık soruşturması ve kayda alması aynı zamanda elde ettiği veriler

doğrultusunda performans değerlendirmeler yapması ve kişileri yönlendirmesi firmanın temel politikaları arasında benimsenmesi gereken en önemli düşüncedir. Bu yaklaşım izlendiği takdirde profesyonel bilgi paylaşımının yanında çok farklı yararlar da elde edilecektir. Bu durumun en büyük getirisi şüphesiz ki profesyonellerin işi tanımında yer alan bilgilerinden ziyade diğer konularda da bilgilerinden faydalanabilmektir (Bond ve Galinsky, 2006: 8).

**İletişim ve İşbirliği:** Örgütsel yapılar içerisinde bilgi paylaşımı, bilgiye sahip olan bireylerin paylaşım için istekli olmalarına ve bu isteği gerçekleştirmek üzere eyleme geçmelerine bağlıdır. Bu yaklaşımda öne çıkan gönüllülük veya isteklilik olguları herhangi bir zorlama ile gerçekleştirilemez ama bunların, etkin iletişim ve paylaşım ortamlarında doğal olarak kendiliklerinden ortaya çıkmaları beklenebilir. Çalışanlar arasında iş-içi ve iş-dışı sosyal aktivitelerin artırılması, paylaşım isteğinin kendiliğinden ortaya çıkmasını sağlayacak ortamları oluşturmak için önerilen başlıca yöntemdir (Örs ve Tetik, 2010: 3). Profesyonel çalışma ortamlarında sosyal, mesleki, yazılı, sözlü, görsel ve bilişsel tüm iletişim öğelerini kapsayan ekip içi iletişim olgusunun da çalışanlar arasındaki sosyalleşme eğilimi ile doğru orantılı olacağı açıktır. İletişim teknolojilerinin paralelinde giderek genişleyen çağdaş organizasyonlar için küçük ama esnek eylem yeteneklerine sahip olan Kobilerle rekabet edebilmenin başlıca koşulu, yarı otonom ekipler (bir nevi iç-firmalar) kurmak ve onların kendi sorumluluk alanlarındaki hızlı, esnek ve pratik eylemlerini desteklemektir. Ancak bu yeni yönelim, ekipleri doğru oluşturma, doğru organize etme, ekipler arası ve ekip-içi verimli iş bölümü ve etkin iletişim gibi birçok yeni görev ve sorunu da beraberinde gündeme getirmektedir (Akgün vd., 2009: 43).

Örgütsel yapılarda pek önemsenmeyen gayrı-resmi eşgüdüm, bilgi paylaşımlı ilişkilere odaklanan sosyal ağ literatüründe çok vurgulanır ve önemsenir. Gayrı-resmi bağlantılar (informal coordination), yani örgüt dâhilindeki birey ve birimler arasında yönetim tarafından kurgulanmamış ve empoze edilmemiş her türlü sosyal ilişki, bilgi paylaşımı açısından çok büyük değere sahiptir. Organizasyon içinde ve dışında her yana dağılmış haldeki uzmanlık bilgilerinin paylaşılması açısından uygun ortamları oluşturan gayrı-resmi ilişkiler, insanları işbirliği için heveslendiren ve karşılıksız paylaşma tutumunu doğuran gönüllü iletişim ve işbirliğinden oluşur. Gayrı-resmi sosyal bağlantıları (informal coordination) yaygın ve çok yönlü olan örgütler etkili bir örgüt (ya da ekip) içi iletişime sahiptir. Ekip içi etkin iletişim ortamını kurabilen örgütlerde her şey ve o arada her türlü bilgi kaçınılmaz olarak kendiliğinden paylaşılır (Bond ve Galinsky, 2006: 12). İletişim,



duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. İş hayatında iletişim, bilgi ve yaşantının objektif aktarımıdır. İletişim, ekip çalışmasının da merkezinde yer alan birlikte çalışma becerilerinin temelidir. Bu sürecin amacı “anlamak”, “anlatmak” ve “anlaşmak”tır. İletişim sadece bir bilgi alışverişi değildir. Verilen bilgiyi etkileyen duygu ve davranışın oluşturduğu bir bütündür. İletişimin duygu boyutu büyük önem taşır. İletişim kişiye değil, kişiyle yapılır; paylaşım ve karşılıklı etkileşim gerektirir. İletişim, sözlü ve sözsüz iletişim işaretlerinden oluşur. İletişimin sözel olmayan öğeleri, beden dili ve ses tonudur. Beden dili ve ses tonu, kişinin tarzını, tavrını ve söylenenin algılanış biçimini belirler. Herhangi bir iş ekibini oluşturan bireyler arasında yazılı, sözel, bedensel ve diğer tüm iletişim biçimlerinin kullanıldığı etkin bir iletişim ortamı kurulmuşsa, sosyal ve kültürel paylaşımlar gibi mesleki uzmanlık bilgilerinin paylaşımı da en doğal biçimiyle kendiliğinden gerçekleşir. Kendi içinde etkin iletişim ortamını kuramamış ekipler, üyelerinde var olan profesyonel bilginin ancak biçimsel ve resmi olan bölümünü paylaşmakla yetinmek zorunda kalır; dolayısıyla örtülü bilgi formlarındaki uzmanlık birikimlerini üretime yönlendiremezler (Bond ve Galinsky, 2006: 13).

**Toplumsal Değiş-Tokuş:** Yirminci Yüzyılın başlarında Fransız antropolog Marcel Mauss (1923) tarafından ortaya atılan ve ondan aldıkları ilhamla Gouldner (1960) ve Blau (1964/2005) tarafından geliştirilen Armağan mübadele kuramı (Gift Exchange Theory), ya da daha yakın zamanlarda yönetim ve organizasyon bilginlerinin benimsediği isimle Sosyal mübadele kuramı (Social Exchange Theory), öncelikle, bireyin diğer insanlarla mübadele yapma içgüdüsünün olduğunu varsayar. Sosyal mübadele, bireyin diğer bireylerden geleceğini umduğu ve/veya gerçekten kendisine sağlanan geri-dönüşümler tarafından dürtüklenen, kendiliğinden ortaya çıkan eylemlerini ifade eder. Sosyal mübadele kuramının bilgi paylaşımı süreçlerinde öne çıkan başlıca özellikleri; karşılıklılık beklentisi, değer biçme, bilgi alıcılarının çaba sarf etmekten kaçınması, partner seçimi, farkındalık, alışverişlerde gömülü olmadır (Akgün vd., 2009: 41).

**Tutku-Hırs Paylaşımı:** Psikolojik ve kültürel birçok nedenden dolayı, uzmanları bilgilerini paylaşma yönünde çaba sarf etmeye zorlamak neredeyse olanaksızdır. Ama herhangi bir konu hakkında heyecanlanan, öfke ya da sevinç gibi duyguları paylaşan insanlar, bu paylaşımlarının paralelinde bireysel bilgilerini de farkında olmadan otomatik olarak paylaşırlar. Böyle bir ortamda bilgi paylaşımını başlatmak için hiçbir şey yapmaya gerek kalmaz; her şey kendiliğinde ve son derece doğal bir biçimde gelişir. Asıl güçlük, başlamış olan böyle bir paylaşım sürecini durdurmak veya buna ara vermektir. Sosyal

paylaşım ağlarının profesyonellerin bilgi birikimlerini kolaylıkla paylaştıkları ortamlar olmasının nedeni de işte bu olgu, yani hırs ve tutku paylaşımıdır (Bond ve Galinsky, 2006: 10).

**Çatışma Yönetimi:** Kavramsal olarak çatışma yöntemi, çatışmanın çözümü kavramından çok daha geniş bir kapsam içermektedir. Çatışmanın çözümü en temel anlamda ortaya koyulan çatışmanın uzlaşması durumunu ifade etmektedir. Çatışmanın yönetilmesi ise hem ortada var olan çatışmanın uzlaşmaya varmasını hem de yıkıcı çatışmaların yapıcı bir şekilde sonlandırılmasını ifade etmektedir (Çağlayan, 2006: 72). Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde çözüme yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasını gerektirmektedir. Bu konu hakkındaki yaptırımlar genellikle çatışmanın bitirilmesine yönelik olabilir iken çatışma sürecinin yönlendirilmesi doğrultusunda da sergilenebilir (Karip, 2003: 43; Taşlıyan ve Karayılan, 2011: 5). Çatışma yönetimi, öğrenmenin ve örgütsel etkililiğin geliştirilebilmesi ve artırılabilmesi amacıyla çatışmaların işlevsel olmayan sonuçlarının en aza indirilmesi ve işlevsel sonuçlarının ise mümkün olduğunca artırılması için etkili stratejilerin tasarlanmasını ve planlanmasını içerir (Rahim, 2000: 5). Çatışma yönetimi, en genel haliyle çatışma eyleminde bulunan tarafların veya çatışmanın dışında bulunan bireylerin karşılıklı etkileşmesiyle birlikte çatışmanın bir sonuca varması şeklinde de ifade edilebilir (Karip, 2003: 43). Çatışmaların yönetilmesi, geniş tanımıyla çatışmanın var olduğunun benimsenmesi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde bu çatışmaların birer araç olarak kullanılmasıdır. Dolayısıyla çatışma, bir problem olarak değil çözümün bir parçası olarak düşünülmelidir. Çünkü problemlerin çözümü için bilgi ve düşünce farklılığı zorunludur (Tjosvold, 1991: 3). Çoğu işletme yöneticisi için örgüt içinde ortaya çıkabilecek herhangi bir çatışma hoş görülebilecek bir olay değildir. Çatışmadan kaçınma eğiliminin, işletme kültürü içinde deneyime dayanan haklı gerekçeleri vardır. Her şeyden önce, bir işletme ya da ekip içerisinde doğabilecek bir çatışmanın çalışanlar arasında güvensizliği artırarak birlikte çalışma isteğini azaltmasından duyulan korku hiç de yersiz değildir. Bununla birlikte, çağdaş işletme ve bilgi yönetimi yaklaşımları içinde çatışmaların işletme yararına mekanizmalar haline dönüştürülebileceğini savunan görüşler de ortaya konulmaktadır. Yüksek düzeyde çatışma verimli sonuçları azaltır, hedefe ulaşmayı güçleştirir, katılımcıları rahatsız eder. Çatışma düzeyi düşük olduğu takdirde, üzerlerinde tartışmanın yararlı olabileceği anlamlı farklılıkların dikkatlerden kaçması riski artar. Uygun derecede bir çatışma ise, insanları problem çözümüne yöneltir çatışmadır, ortak çıkarları ve farklılıkları

açığa çıkarır, güven oluşturur, taraflar arasında doğru bilgilerin paylaşılmasına yardımcı olur; seçeneklerin esnek bir yaklaşımla araştırılmasını, tarafların kazançlarını artıracak seçenekler üzerinde fikir birliğine varılmasını mümkün kılar (Kösehan, 2005: 34-36).

Hem yoğun iş temposunun hem de bireysel ve örgütsel rekabetin etkisi altındaki herhangi bir örgütte, bireyler ve örgütsel birimler arasında sık sık çatışmaların yaşanması işin doğası gereği kaçınılmazdır. İşlerin nasıl yürütüleceği, kazanımların, sorumlulukların ve/veya hataların nasıl ve kimler tarafından paylaşılacağı gibi örgütsel konularda yaşanan çatışmaların iyi yönetilmesi halinde elde edilecek kazanım, sadece örgüt içi düzenin korunması ile sınırlı değildir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 3). Organizasyon içinde başarılı bir çatışma yönetimi politikası, çatışan birey ya da ekiplerin deneyimlerinde var olan ama henüz açık biçimlere getiril(e)memiş bir takım örtülü bilgi birikimlerinin de kendiliğinden ortaya çıkmasını, yani diğer birey ya da ekiplerle paylaşılmasını sağlayabilir. Unutulmamalıdır ki bir çatışma ortamında, bireysel ve/veya ekipsel hırslar ön plana çıkar ve çatışan taraflardan hiçbirinin, çatışmadan üstün çıkmak adına, hiçbir mesleki bilgi ya da deneyimini saklama lüksü kalmaz. Hatta çatışmadan galip çıkma hırsına sahip kişi veya ekiplerin çoğu zaman farkında bile olmadıkları bilgi ve deneyimlerini raporlarda yazılı olarak ya da toplantılarda sözlü olarak ortaya koymak için özel bir çaba gösterdiklerine sıklıkla rastlanır. Yıllık performans değerlendirmesinde haksızlığa uğradığını düşünen bir çalışanın yazılı olarak kendini (performansını) savunması istendiğinde, yapacağı şey, çalışma ortamı, ilgili olduğu diğer bireyler, ekipler ve tüm organizasyon hakkındaki tüm bilgilerini açıklamaktan başka bir şey değildir. Aslında herhangi bir performans değerlendirmesi, çalışan ile onun hakkında değerlendirme yapan kişi veya birimler arasında kontrollü bir çatışma çıkarılması anlamına gelmektedir. Eğer çalışanın yazılı ya da sözlü olarak yaptığı değerlendirme (savunma) dikkatle ve adaletle değerlendirmeye alınırsa performans değerlendirmesi ile kontrollü olarak kışkırtılan çatışma başarılı bir biçimde yönetilmiş olur (Bond ve Galinsky, 2006: 14). İşletmelerde çatışma yönetimi, nihayetinde yönetsel bir işlev gibi görünmekle birlikte, örgütsel öğrenme sürecinin önemli bir yöntemi olarak da ele alınabilir ve sağlıklı bir kurum kültürü yaratma amacına katkı sağlayabilir. Bireyler ve ekipler arasındaki çatışmaları organizasyon amaçları doğrultusunda bir yarara dönüştürme bilinci, sağlıklı bir kurum kültürünün en belirgin göstergesi sayılmalıdır. Kuşkusuz bu, yaratılması güç bir örgütsel iklimdir ama olanaksız değildir (Bond ve Galinsky, 2006: 15).

**Ortak Düşman Yaratma:** Çalışanlar arasında ortak düşman yaratma stratejileri de bilgi paylaşımı aktivitelerinin artmasına neden olan bir yönetim stratejisidir. Bu anlayış bağlamında “düşman”ın kim olduğu çok da önemli değildir. Hatta çoğu zaman, organizasyon içindeki bazı birimlerde çalışanlar için örgüt içinden birilerinin (genellikle bir ya da birkaç yöneticinin) ortak düşman olarak algılanması bile yararlı olabilmektedir. Yine bu bağlamda dikkat çekici bir olgu, kimi çağdaş işletmelerde, çalışanlar arasındaki dedikodunun iş verimini artırdığına yönelik araştırmalardır (Yenipınar vd., 2016, 5-6). Bilgi yönetiminin giderek öne çıktığı günümüzde, yöneticiler için en önemli yönetim konularından birisi, çalışanlar arasında bilgi paylaşımının sağlandığı bir ortam yaratmaktır. Bunu gerçekleştirmek için her yöneticinin değişik yaklaşımı vardır. Bazı yöneticiler bilgi paylaşımını ceza, bazı yöneticiler ödül, bazıları da takım çalışmasını teşvik yöntemi ile çözmeye kalksalar da, en başarılı yöntemlerden birinin “ortak düşman yaratmak” olduğu kabul edilmektedir (Altındış ve Ağca, 2011: 6). Bütün çalışanların inandığı ortak bir düşman varlığının (ya da yaratılmasının), yeterli dozda tutulduğunda, şirket içinde bilgi paylaşımı için en uygun ortam olduğu kabul edilmektedir. Lotus ile Microsoft şirketleri arasındaki yazılım savaşında Lotus firması yetkilileri, şirket içinde bilgi paylaşımını etkili olarak gerçekleştirebilmek için, yönetici yemekhanesine yüzünde Bill Gates’in resmi olan Sam Amca resmini koymuşlardır (Bond ve Galinsky, 2006: 9).

Organizasyonel boyutta bir ortak düşman yaratmak, örgütün, düşman olarak empoze edilen rakip firmayı derinlemesine çalışması ve herkesin o firmayı “ısıрма”ya can atması için en hızlı yöntemdir. En pasif çalışanlar bile böyle bir düşmanlık psikolojisi içinde kaybeden taraf olmak istemezler. “Ortak Düşmana” karşı kaybetmek istemeyen insanlar birbirlerine daha fazla yakınlaşır, birbirleriyle daha çok yardımlaşır ve o arada birbirleriyle daha çok bilgi paylaşımında bulunurlar. Hassas bir denge gerektiren bu yönetim şekli biraz abartıldığında, motivasyon kaybına ve moral bozucu bir çalışma ortamının doğmasına neden olabilir. Bir sonraki aşamada da inandırıcılığını kaybeder. Fazla riske girmeden yapılabileceklerin en iyisi, rakipler hakkındaki güncel bilgi ve istatistiği biraz da manipüle ederek, çalışanlara periyodik olarak sunmaktır. Yapılması gereken bu durumu çalışanlara sistematik olarak hatırlatmaktan ibarettir (Bond ve Galinsky, 2006: 10).

### **2.3. Yenilikçi Davranış**

Yenilikçi davranış üst başlığında irdelenen bu kısım temelde iki alt başlık halinde ele alınmaktadır. İlk olarak yenilikçilik kavramı kendi içinde alt başlıklar halinde tanım, önem, karakteristik özellikler ve ilgili kavramlar çerçevesinde ele alınmıştır. Daha sonra bu başlıkla

aynı olan yenilikçi davranış kavramı, yenilikçi iş davranışı tanımı, önemi ve etkileyen faktörler özelinde irdelenmiştir (Yeloğlu, 2012: 11).

### **2.3.1. Yenilikçilik Kavramı**

Türk Dil Kurumu (TDK) yenileşim kavramı için: “değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik, inovasyon” tanımı yapmıştır (Türkçe Sözlük, 1998: 2432). Yenileşmek kavramı ilk başta teknik bir alandaki değişim ve dönüşümü çağırırsa da zaman içerisinde farklı alanlarda kullanılmaya başlanmıştır. İngilizce innovation kelimesi, “yenilenmek, değişmek ve başkalaşmak anlamlarına gelen ve Latince bir kökene sahip olan innovare kelimesinden türemiştir (Akalm, 2009: 483; Biçer, 2017: 10).

Yenilik (inovasyon), yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürünün veya hizmetin ya da işlemin, yeni bir pazarlama yönteminin veya iş içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır. Yeniliğin bu geniş tanımı çok çeşitli olası inovasyonları kapsar. Bir yenilik, ürün ve süreç inovasyonları gibi bir veya daha fazla inovasyon türünün uygulanması olarak daha dar kategorize edilebilir. Bu daha dar ürün ve süreç yenilikleri tanımı, teknolojik ürün ve süreç yeniliğinin tanımıyla ilgili olabilir (Drucker, 1998: 3; OECD, 2005: 47).

İlk olarak icat ve buluş olarak tanımlanan yenilik kavramı çok daha geniş bir alanı kapsamaktadır. Yenilik; fikir, icat ve uygulamadan meydana gelen hem bir süreç hem de bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle geniş bir tanımsal alana sahiptir (Akalm, 2009: 484; Barlay, 2008: 19). Yenik kavramı, kelimenin kendinden de anlaşılacağı üzere daha önce olmayan, düşünülmeyen ve uygulanmayan bir şeyi var etme, düşünme ve uyulama anlamına gelmektedir.

Literatürde tanımlamalarına güvenilen ve genel olarak kabul gören Avrupa Komisyonu tarafından yapılan yenilikçilik tanımında ise; yeni fikir, süreç, ürün veya hizmetlerin üretilerek pazarlanabilir hale getirilmesi ve bunun toplumsal bir hizmete dönüştürülmesi olarak dile getirilmiştir (Barlay, 2008: 19). Barker’e göre yenilikçilik; müşterileri tatmin edebilmek için onların ihtiyaçlarına yönelik yenilikçi yeni kaynakların oluşturulmasıdır (Barker, 2001: 4).

İşletmeler açısından bakıldığında yenilikçilik; kendi aralarında rekabet edebilmeleri ve bu rekabet sürecinde üstünlük elde edebilmek için yeni fikirlerin hayata geçirilmesidir (Kırım, 2007: 6). Mevcut işletme yapısı içerisindeki ürün ve hizmetlerin yeniden dizayn

edilmesi olan yeni iş modelleri de gerektiği durumda yenilikçilik kavramı çatısı altına alınabilir (Jamrog vd., 2006: 10). İnovasyon için asgari gereksinim; ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya örgütsel yöntemin firma için yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş olmasıdır. Bu, firmaların ilk geliştiren ve diğer firmalardan veya kuruluşlardan kabul edilen ürünleri, süreçleri ve yöntemleri içerir. İnovasyon faaliyetlerinin tümü, yeniliklerin uygulanmasına yol açan veya amaçlanan bilimsel, teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari adımlardır. Bazı yenilik faaliyetlerinin kendisi inovatif, bazıları ise yeni aktiviteler değil, yeniliklerin uygulanması için gereklidir. İnovasyon faaliyetleri ayrıca, spesifik bir inovasyonun gelişimi ile doğrudan ilgili olmayan Ar-Ge'yi de içerebilir (OECD, 2005: 47; Er, 2012: 31-32).

Yenilikçi davranış kavramı, çalışanın farkında olarak bir ürüne, prosedüre ve sürece ilişkin yeni fikir ve bakış açılarını benimseyerek yapmış olduğu işe, bölüme ya da firmanın tamamına uygulamasına yenilikçi davranış olarak tanımlanmaktadır (Çalışkan, 2013: 95).

West ve Farr (1989) yenilikçi davranışı, faydalı yenilik şeklinde ve örgütsel seviyenin oluşturulması, tanıtılması ve uygulanmasına yönelik tüm bireysel eylemler olarak tanımlamaktadır. Bu yararlı yenilik, yeni ürün ve fikirler veya teknolojilerin gelişimini, iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlayan idari prosedürlerdeki değişiklikleri veya etkinliklerini önemli ölçüde arttırmayı amaçlayan iş süreçlerine yeni fikirlerin veya teknolojilerin uygulanmasını içermektedir (Kleysen ve Street, 2001: 285).

### **2.3.2. Yenilikçi İş Davranışı**

Günümüz rekabet koşullarının artması, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için yenilikçi iş davranışları sergileyerek bu tutumu içselleştirmelerini gerekmektedir. Çünkü yenilikçi iş davranışı işletmeler için beraberinde büyüme, gelişme ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Günümüzde sürdürülebilir bir büyüme ve rekabet için odak nokta; yenilikçi iş davranışı anlayışıdır. Yenilikçilik anlayışı aynı zamanda verimlilik, kalite ve esnekliğin sağlanmasında da bir ön koşul işlevi görmektedir (Çalışkan, 2013: 91).

Yenilikçi iş davranışını kısaca tanımlamak gerekirse; “yeni ve kullanışlı fikirler, süreçler, ürünler ortaya çıkarma ile bunların tümünün bilinçli uygulanmasını başarmayı amaçlayan bireysel davranışlar” olarak söylenebilir. Yenilikçi iş davranışı ile yaratıcılık birbiriyle yakından ilgili bir kavramlardır. Fakat yenilikçilik kavramı yaratıcılık kavramından daha geniş bir anlam içerir. Bunun sebebi ise yenilikçi iş davranışı kavramının yaratmanın ötesinde fikirlerin uygulanmasını da içermesidir. Başka bir tanımda yenilikçi iş davranışı; “keşif fırsatı, fikrin yaratılması, destek bulunması ve fikrin uygulanması olarak

dört adımda gerçekleştiğini belirtmek” olarak tanımlanmıştır (Sezgin, Uçar ve Duygulu, 2015: 6).

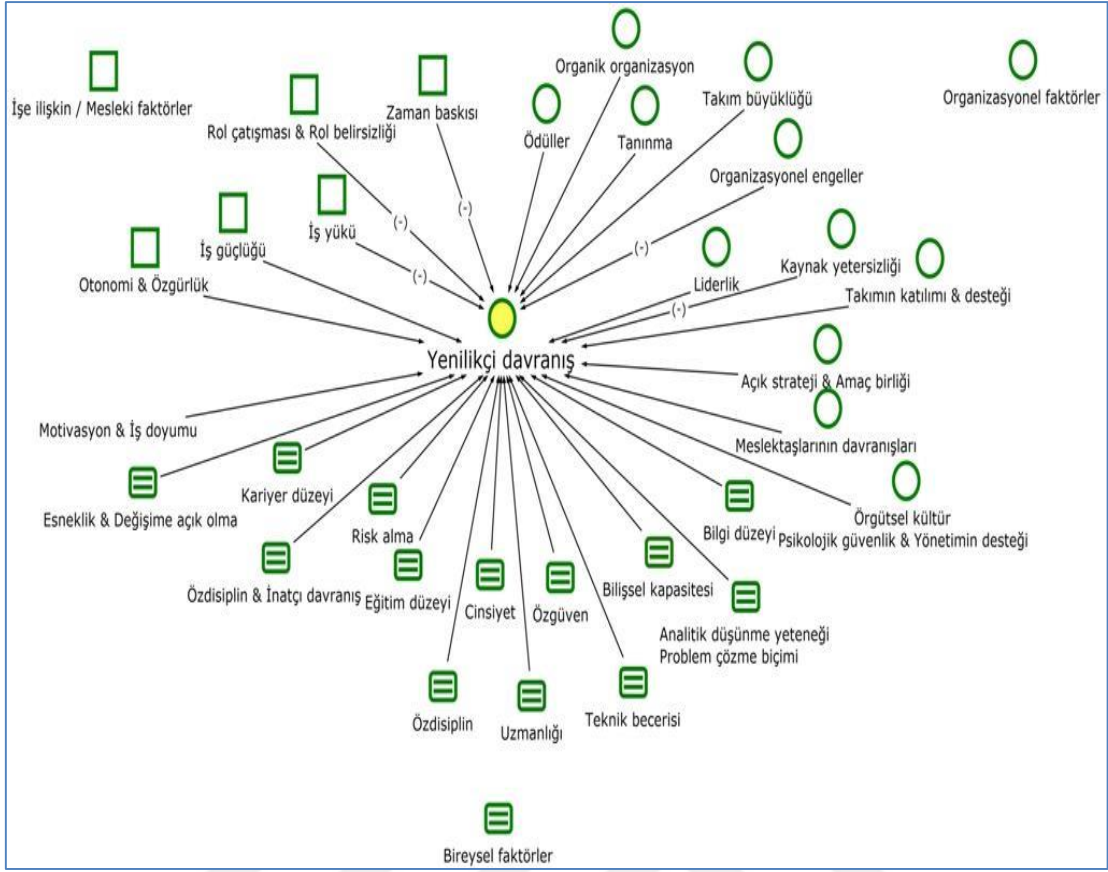
Yenilikçi davranışların belirlenmesi için literatürde çok sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalardan hareketle yaratıcılık ve yenilikle ilgili faktörler ilk olarak 289 adet şeklinde belirlenmiştir. Daha sonra eş anlamlı faaliyetlerin gözden geçirilmesi, ilk belirlenen 289 faaliyet 24 grupta toplanmıştır. Daha sonra ise 17 faaliyete indirilerek bu faktörler yenilikçi davranışın daha genel boyutlarına göre gruplandırılarak; aşağıdaki Tablo 4’te görüleceği üzere Kleysen ve Street (2001) tarafından oluşturulan ve yaratıcı ve yenilikçi davranışlar beş başlık şeklinde verilmiştir. Bu başlıklar ve içerikleri ise kısaca şöyledir:

**Tablo 4.** Kleysen ve Street’e göre Yaratıcı ve Yenilikçi Davranışlar

<b>1. Fırsatların belirlenmesi:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Fırsat yaratan kaynaklara önem verme</li><li>- Yenilik için fırsatlar arama</li><li>- Fırsatları tanıma ve</li><li>- Fırsatlar hakkında bilgi elde etme</li></ul>	<b>2. Üretkenlik:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Fırsatlara göre fikirler ve çözümler geliştirme</li><li>- Fırsatlara göre kategoriler ve sunumlar geliştirme</li><li>- Fikirler ile bilgileri kombine etme</li></ul>
<b>3. Geliştirmeye yönelik araştırma:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Fikir ve çözümleri formüle etme</li><li>- Fikir ve çözümleri uygulama</li><li>- Fikir ve çözümleri değerlendir</li></ul>	<b>4. Destekleme-savunma:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kaynakları seferber etme</li><li>- İkna etme ve etkileme</li><li>- Zorlama ve müzakere etme</li><li>- Biçimlendirme ve risk alma</li></ul>
<b>5. Uygulama:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Uygulama</li><li>- Biçimlendirme</li><li>- Alışkanlık haline getirme</li></ul>	

**Kaynak:** Kleysen & Street, 2001; Biçer, 2017: 82.

Yenilikçiliğe ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalardan hareketle yenilikçi davranışları etkileyen faktörler belli ortak başlıklar altında toplanmıştır. Bu ortak başlıklar özetle; (i) bireysel seviyede faktörler, (ii) görev veya iş seviyesinde faktörler, (iii) takım veya çalışma grubu seviyesinde faktörler, (iv) organizasyon seviyesinde faktörlerdir (Sönmez, 2011: 6).



**Şekil 2.** Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler

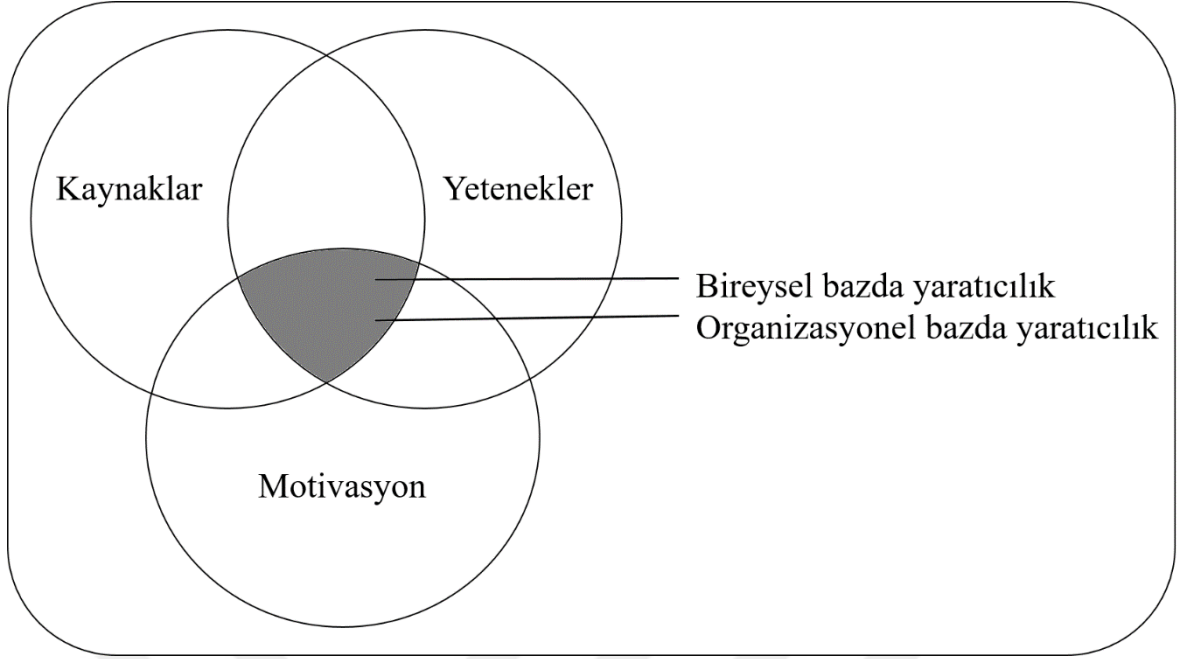
**Kaynak:** Sönmez, 2011:6.

\*İşe veya mesleki faktörler “kare” şeklinde, organizasyonel faktörler “daire” şeklinde, bireysel faktörler “içi çizgili kare” şeklinde gösterilmiştir.

\*\*Eksi (-) işaretli olanların etkisi negatif yönde olmaktadır.

Her bir başlık altında yer alan husus yenilikçi davranışı negatif veya pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıdaki şekilde konu genel hatlarıyla belirtilmiştir. Örneğin; işe ilişkin veya mesleki faktörler arasında bulunan otonomi/özgürlük ve iş güclüğü pozitif yönde etkilerken; iş yükü, rol çatışması/belirsizliği ve zaman baskısı negatif yönde etkilemektedir. Aynı şekilde organizasyonel faktörler arasında bulunan organizasyonel engeller ve kaynak yetersizliği negatif yönde etkilerken; ödüller, organik organizasyon, tanınma, takım büyüklüğü, liderlik, takımın katılımı ve desteği, açık strateji ve amaç birliği, meslektaşların davranışları ile örgütsel kültür pozitif yönde etkilemektedir. Son olarak bireysel faktörler arasında yer alan motivasyon ve iş doyumunu, esneklik ve değişime açık olma, kariyer düzeyi, inatçı davranış, risk alma, eğitim düzeyi, öz disiplin, cinsiyet, uzmanlık, teknik beceri, özgüven, bilişsel kapasite, analitik düşünme yeteneği ve problem çözme biçimi, bilgi düzeyi ile psikolojik güvenlik ve yönetim desteği pozitif yönde etkilemektedir (Sönmez, 2011: 7).





**Şekil 3.** Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kesişimi

**Kaynak:** Amabile, 1988.

Yukarıdaki Şekil 3'te görüleceği üzere yaratıcılık ile yenilikçilik arasında yakın bir ilişki vardır. Yaratıcılığın ortaya çıkması için gerekli olan faktörlerden olan; kaynak, yetenek ve motivasyonun bir araya gelmesiyle hem bireysel bazda yaratıcılık hem de organizasyonel bazda yenilikçilik ortaya çıkmaktadır. Bu üç faktörün bireye yansması yaratıcılık olarak adlandırılırken organizasyona yansması yenilikçilik olarak isimlendirilmektedir. Yenilikçi iş davranışını etkileyen faktörler şu şekilde sınıflandırılabilir (Shalley ve Gilson, 2004: 10):

- Bireysel seviyedeki faktörler
- Görev/iş seviyesindeki faktörler
- Takım/çalışma grubu seviyesindeki faktörler
- Organizasyon seviyesindeki faktörler

#### **2.3.2.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel inovasyon, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlanmış ve operasyonel hale getirilmiş zengin ve anlaşılır bir yapıdır. Genel olarak, yapı bireysel özellikler, davranışlar ve ürünler açısından kavramsallaştırılmıştır. Örneğin, Hurt vd.. (1977), bireysel yenilikçiliği değişime genel bir isteklilik olarak yorumlarken Kirton (1976) Uyarılma-İnovasyon Envanteri ile mevcut algısal çerçevelerdeki sorunları çözen uyarlayıcılardan ve bunları yeniden yapılandırıcı yenilikçilerden iki farklı bilişsel stil

ölçmektedir. Jackson'ın (1976) Kişilik Envanteri, yenilikçi eğilimi ölçmek için bir alt ölçek içermektedir. Bireysel inovasyonun davranışsal ölçütleri arasında, West'in (1987), bir kişinin işinde en son o işi yapana kıyasla ne kadar değişiklik yaptığını tespit eden rol yeniliği ölçüsü ve Roger'ın (1983) diğerlerinden önce yenilikler benimseyen kişiler olarak operasyonelleştirilmesi bulunmaktadır. Ayrıca Amabile (1982), bireysel yaratıcılığın yakından ilişkili olduğu alanda, bireyler tarafından üretilen ürünlerin yaratıcılığını, ürün alan uzmanlar tarafından verilen derecelendirmeler yoluyla ölçmek için ortak bir değerlendirme tekniği kullanmaktadır (Kleysen ve Street, 2001: 284).

Yenilikçi iş davranışını etkileyen bireysel faktörlere ilişkin çok sayıda çalışma yapılmış olup genel olarak ön plana çıkan hususlar şu şekilde sıralanmıştır; bireylerin analitik düşünme becerisi, hizmet süreleri, çalışanın yaşı, kariyer seviyesi diğer bir deyişle örgüt içerisindeki pozisyonu, eğitim seviyesi, uzmanlık alanları (Biçer, 2017: 86). Bu sayılan faktörlerden nitelik ve nicelik olarak fazla olanlar yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilerken daha az olanlar negatif yönde etkileyecektir

#### ***2.3.2.2. İşle İlgili Faktörler***

Örgütte çalışan kişilerin mesleki yönleri diğer bir deyişle yaptıkları iş ile ilgili ne kadar özerk davranabildikleri yenilikçi iş davranışını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin; yapılan işteki kontrol hakkı yenilikçi davranışı pozitif yönde etkilerken iş yükü ve rol çatışması ise yenilikçi davranışı negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca zaman baskısının da olumsuz etkileri olduğuna ilişkin yapılmış çalışmalar bulunmaktadır (Biçer, 2017: 86-87).

#### ***2.3.2.3. Çalışma Grubu ile İlgili Faktörler***

Örgüt içerisindeki her çalışan nasıl aynı nitelikte değilse aynı şekilde yenilikçi bir iş davranışının ortaya çıkması için geçerli olan şartlara sahiplik konusunda da örgüt içindeki her birim veya grup aynı değildir. Elbette ki her bölümde veya birimde çalışan kişiden yapmış olduğu işe ilişkin yenilikçi bir iş davranışı geliştirmesi ve böylece yaptığı işe katkı sağlaması beklenen bir durumdur. Fakat bu beklenti ihtiyari diğer bir deyişle isteğe bağlı olduğu için her bölüm veya birimden yenilikçi bir iş davranışının ortaya çıkması çok olası değildir. Bu açıdan bakıldığında örgüt içerisindeki inovasyon yani yenilik birimi olarak da adlandırılabilir olan Ar-Ge birimleri yenilikçi davranışları ortaya çıkarmakla görevli asli çalışma birim veya grupları olarak kabul edilmektedir. Çünkü örgütlerin Ar-Ge birimlerinde çalışanların yaratıcı özelliklerini en üst düzeyde olup diğer çalışma gruplarında veya

departmanlarında çalışanlara göre farklılık arz etmektedir. Özellikle tasarım ve teknoloji yoğun merkezli örgütlerde, yenilikçi iş davranışlarının Ar-Ge birimlerindeki çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bunlardan beklenen, örgütün diğer bölümlerindeki çalışanlara göre değişim ve yaratıcılık odaklı işler ortaya çıkarmalarıdır (Kıroğlu ve Albayrak, 2017: 106-107).

#### **2.3.2.4. Organizasyonel Seviyede Faktörler**

Teknolojik değişimler ve değişen tüketici beklentileri özellikle gençlerin beklentileri tarafından tahrik edilen değer yaratma süreci hızla ilerlemektedir. Birçok firma kendilerini bu yeni gerçekliğin yarattığı zorluğu kabul etmeye hazır bulmamaktadır. Yöneticiler hem sosyal hem de teknolojik örgütsel yapılarla karşı karşıya gelmektedirler. Bu etkileşim alanı bir şirketin sosyal mimarisinin yanı sıra yönetsel zihniyetlere, becerilere, teşviklere, davranışlara ve karar yapılarını kapsamaktadır. Bu mimari hem firma hem de endüstride uzun bir sosyalleşme döneminin sonucudur. Yeni fırsatlara verilecek yönetsel cevaplar, mevcut sosyal mimari tarafından şartlandırılır. Örgütsel yaşamda “gördüğümüz şeyin nerede olduğuna bağlı olduğu” gerçeği bir realitedir. Yani geçmiş, geleceğin algılarını etkilemektedir. Benzer şekilde, teknolojik mimari/ uygulamalar, veri tabanları ve sistemler genellikle firmanın evrim modelini temsil eden bir ayna gibidir (Prahalad ve Krishnan, 2008: 147).

Yenilikçi iş davranışını etkileyen ve yukarıda sayılan faktörler daha alt düzey ve seviyelerde iken organizasyonel seviyedeki faktörler en üst düzeydeki etkenler arasında sayılmaktadır. Dolayısıyla her ne kadar daha soft bir görünüme sahip olsa da daha kuşatıcı ve zaman içerisinde daha fazla etkiye sahiptir. Organizasyonel düzeydeki faktörler arasında; yeniliğe yapılan vurgu, belirsizlik durumu, görev çatışması, adalet iklimi, riske karşı tolerans, bürokratik örgüt iklimi ve insan kaynakları uygulamaları yer almaktadır.

Bürokrasi ve bürokrasi sonrası örgütlerin çeşitli biçimleri hakkındaki literatür analizlerinde, geleneksel bürokrasi görüşünün yavaş yavaş durduğu, çünkü toplumun, pazarın ve iş dünyasının daha yeni ve akıcı haliyle bağdaşmadığı dile getirilmektedir. Bununla birlikte örneğin, bürokrasi birleşmiş ve tamamlanmış ve aynı zamanda kapalı örgütlenme biçimi değildir. Aksine birçok farklı biçim ve düzenleme şeklinde örgütsel yapılarda ortaya çıkmaktadır. İşlevsel yönünü kaybetmemiş organizasyonlar hala olumlu bir şekilde bürokratik işleyişini akışkan ve geçirgen bir görüntü vererek devam ettirmektedir.

Bu durumun en önemli nedeni ise bürokrasinin gerçek yaşam ortamlarında nasıl ortaya çıktığını daha iyi temsil edilerek uygulamaya geçirilmesidir (Styhre, 2007: 108).

Örgüt yapısında bürokratik eğilimin ve iklimin ağır bastığı yapılarda çalışanlar yeni şeyler denemekten ve önermekten kaçınacaklardır. Bu durumun en önde gelen sebeplerine uygulamaya konulacak yeniliğin hayat geçirilmesi için gerekli olan iş ve işlemlerin gereğinden fazla sürmesi ve bu durumun çalışan üzerinde olumsuz etki bırakması gösterilebilir. İş ve işlemlerin ağır bürokratik süreçlerden geçerek uygulandığı örgüt yapılarında yenilikçi iş davranışlarının hayata geçirilmesi zordur. Bu duruma karşı alınabilecek ilk önlem örgüt içerisindeki iş ve işlemlerde var olan bürokratik süreçlerin azaltılması ve yenilikçi iş davranışını ortaya çıkaracak gerekli teşvik mekanizmalarının kurulması gerektiğidir. Bürokrasinin, inovasyon ve yaratıcılık için elverişli koşullar sağlama açısından zayıf işleyen bir organizasyon biçimi olduğu varsayılan bir durumdur. Fakat aynı zamanda, beklentilere cevap verebilmek için, inovasyonu destekleyen ve pekiştiren organizasyonel bir düzenlemeye katkı sağlayan bürokratik örgüt iklimi beraberinde yenilikçi anlayışın ortaya çıkmasına ve yerleşmesine katkı sağlamaktadır (Styhre, 2007: 109).

### **2.3.3. Yenilikçiliğin Özellikleri**

Yenilikçilik ile ilgili bazı kavramlar örneğin; çeşitlilik, esneklik, adaptasyon ve süreçlerin sürekli inovasyonu kritik öneme sahiptir. Benzer şekilde, sürekli olarak tüketicilerin taleplerine uyum sağlayan süreçlere ve iş ortaklarının küresel ağlardaki yetenek ve varlık tabanından yararlanan süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır. Kalite ve güvenilirliğe, maliyet etkinliğine, hıza ve verimliliğe de ihtiyaç vardır. Yenilik ve esneklik, verimlilik ve güvenilirlik ile bir arada bulunmalıdır (Prahalad ve Krishnan, 2008: 175-176). Böylece yenilikçilik anlayışı bir bütün halinde içselleştirilerek hayat geçirilmiş olacaktır. İnovasyon kavramı sınıflandırılırken Schumpeter'in (1934) yaptığı beşli sınıflamaya da değinmek gerekmektedir. Schumpeter, inovasyonu beş farklı alana ayırarak; yeni ürünlerin girişi, yeni üretim yöntemlerinin girişi, yeni pazarların açılması, hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi, bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması şeklinde sıralamıştır (Güler ve Veysikarani, 2018: 158)

Oslo Manual Kılavuzu'nda (OECD, 2005) yer alan yenilik sınıflaması ise ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olmak üzere dört başlık altında sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Oslo Kılavuzu'nda yer alan bu

sınıflandırmalara kısaca değinmek gerekirse şunlar söylenebilir (Güler ve Veysikarani, 2018: 158-159):

- **Ürün/hizmet inovasyonu:** Yeni bir ürünün veya hizmetin piyasaya çıkarılması veya mevcut özelliklerinde, kullanım amaçlarında meydana gelen önemli düzeydeki özellikleri, kullanım amaçları açısından kayda değer ölçüde geliştirilmesi, iyileştirilmesidir.
- **Süreç inovasyonu:** Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim ya da teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir.
- **Organizasyonel inovasyonu:** İşgücü verimliliğini arttırmayı ya da üretim maliyetini azaltmayı hedefleyen firmanın çeşitli faaliyetlerinde kurumsal stratejileri uygulamasıdır.
- **Pazarlama inovasyonu:** Tüketici taleplerini artırmaya yönelik ürünün tasarımında, yerleştirilmesinde, promosyonunda ve fiyatlama konusunda yapılacak önemli değişiklikler aracılığıyla pazarlamaya yeni ve farklı bir yön verilmesidir.

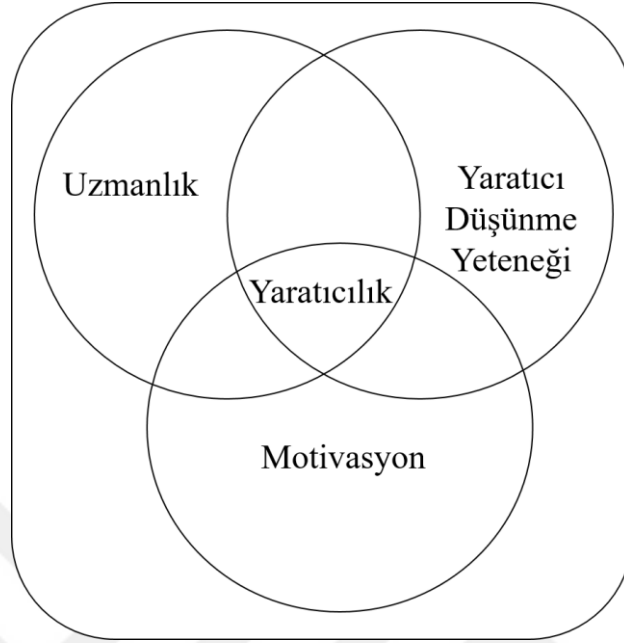
Yapılan araştırmalar sonucunda yenilikçilik kavramı ile ilişkili birçok kavram olduğu söylenebilir. Bu kavramlardan bazıları yenilikçilik kavramı ile eş değer tutulmakta, bazen de anlam olarak karışmaktadır. Bu noktada yenilikçilik kavramına yakın olan; yaratıcılık, değişim, risk alma, proaktiflik ve özgüven kavramları ele alınacaktır.

### **2.3.3.1. Yaratıcılık**

Türk Dil Kurumu (TDK) yaratıcılık kavramı için: “yaratıcı olma durumu, yaratma yeteneği, her bireyde var olduğu kabul edilen, bir şeyi yaratmaya iten farazi yatkınlık” tanımını yapmıştır (Türkçe Sözlük, 1998: 2395). Schumpeter’e göre yenilik; ekonomik yapı sürekli olarak eskiyi yıkararak ve hiç durmadan yeni bir tane yaratarak, ekonomik yapıya içerden devrim yapmaktadır. Bu yaratıcı imha süreci, kapitalizm hakkındaki temel gerçektir. Dolayısıyla yenilik; buluştan, mucit ve yenilikçinin aynı kişi olduğu durumlarda bile, özellikle buluş mekanik veya teknik nitelikteki yeni fikirlerle sınırlı olduğu için ayırt edilmelidir. Yenilik; herhangi bir yeni fikrin ticari uygulamasını içermesidir (Schumpeter, 1983: 26).

Schumpeter, Ekonomik Gelişme Teorisi eserinde yenilikçilik, inovasyon, icat, buluş, yaratıcılık gibi kavramlar ile yoğun olarak ilgilenmiştir. İcat ile yenilik arasındaki farklılığa değinen Schumpeter, iktisadi büyüme için yeniliğin kritik bir öneme sahip olduğunu dile

getirmiştir. Eğer bir icat veya yenilik; ekonomik olarak uygulamaya konulmadı ise iktisadi yönden bir karşılığının olmadığı ifade edilmiştir (Biçer, 2017: 92).



**Şekil 4.** Yaratıcılığın Bileşenleri

**Kaynak:** Luecke, 2008: 100.

Yenilikçilik ile yaratıcılık kavramları arasında tanımsal açıdan farklılık bulunmaktadır. Yenilikçilik; yaratıcı fikirlerin firmaya yarar sağlayacak şekilde hayata geçirilmesi iken yaratıcılık; kişilik, uzmanlık ve motivasyon gibi etkenler sebebiyle kişisel bir nitelik taşımaktadır. Aksine yenilikçilik kavramı ise örgütsel bir anlam ifade etmektedir (Biçer, 2017: 77). Şekil 1’de görüldüğü üzere yaratıcılığı oluşturan üç temel faktör arasında; uzmanlık, motivasyon ve yaratıcı düşünce yeteneği yer almaktadır. Bu üç faktörün ortak yönlerinin bir araya gelmesi sonucu yaratıcılık ortaya çıkmaktadır.

### **2.3.3.2. Değişim**

Türk Dil Kurumu (TDK) değişim kavramı için: “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme; para aracılığı olmaksızın, bir nesnenin dolaysız olarak bir başka nesne ile değiştirilmesi, değiş, değişme, değiş tokuş, takas, mübadele, trampa, trok; yeni döllerin atalarına tıpatıp benzememesini sağlayan özelliklerin tümü, varyasyon; rüzgârın yön değiştirmesi; bir niceliğin birbirinden ayrı değerler alması veya böyle iki değer arasındaki ayırım” tanımı yapmıştır (Türkçe Sözlük, 1998: 504-514).

Planlı veya plansız bir şekilde herhangi bir sistemin, sürecin ya da ortamın bir durumdan başka bir duruma sokulmasına kısaca değişim denilmektedir. Bu tanımdan hareketle yenilikçilik kavramının esasında kendi içinde değişimi içerdęi ve örgüt yapısında ortaya çıkan tüm yeniliklerin aynı zamanda bir değişim de olduğu anlaşılmaktadır. Dikkat edilmesi gereken diğer bir husus ise her değişimin yenilik olarak kabul edilemeyeceği sadece kendi özgü bir yapıya sahip olması ya da istenilen hedefe ulaşmada katkı sağlıyorsa ancak o zaman değişimin bir yenilik olarak kabul edileceği unutulmamalıdır (Biçer, 2017: 78).

Yenilikçilik düşüncesi ve bu düşüncenin uygulamaya konulması her zaman sorunsuz bir şekilde gerçekleşmez. Hatta çoğu zaman hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde farklı derecelerde dirençle karşılaşılmaları olağan bir durumdur. Çünkü değişim beraberinde yerleşmiş kalıpları, kişilerin güvenlik alanlarını yıkarak yeni ve beklenmedik durumlarla karşı karşıya bırakacaktır. Bu yüzden yenilikçilik anlayışının hem ortaya çıkmasında, hem de ortaya çıktıktan sonra hayata geçirilmesinde bireysel ve örgütsel düzeydeki kabul edilebilirlik seviyeleri önemli bir rol oynamaktadır (Selen, 2016: 70).

#### **2.3.3.3. Proaktiflik**

Geleceğe yönelik planları olan kişiler sürekli bir arayış ve sorgulama içerisinde. Bu nedenle proaktif bir anlayışla devamlı bir fikir üretme, ürettiği fikri hayata geçirerek test etme, başarılı olan uygulamaların yaygınlaştırarak faydasını en üst düzeye çıkarma anlayışı ve arayışı içindedir. Bu karakterdeki çalışana sahip örgüt yapılarında yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkması ve uygulanması çok daha hızlı olmaktadır. Hızla değişen ve gelişen küresel pazarlar örgütleri yenilikçi iş anlayışları geliştirmeleri konusunda adeta zorlamaktadır. Özellikle teknolojik ilerlemeler ekonominin her alanında etkin ve egemen güç haline gelerek yenilikçi anlayışın ekonomik yapı içerisinde olan bir durum haline getirmektedir (Biçer, 2017: 82).

#### **2.3.3.4. Risk Alma**

Stratejik planlar firmalar için büyüme ve performansın üst seviyelere taşınmasında önemli etkisi olan bir faktördür. Mevcudu koruma içinde bulunulan zaman için yeterli olsa da zam içerisinde ortaya çıkacak tehdit ve fırsatlar örgütü olumsuz veya olumlu etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütün yenilikçi düşünce ve davranışa açık olmak zorundadır. Bu durum beraberinde doğal olarak risk almayı gerektirmektedir. Girişimciliği doğasında var olan yeni fikirler ile yeni şeyler deneyerek kazanç elde etmek aynı zaman da kaybetme riskini de bünyesinde taşımaktadır. Sadece firmanın tüzel kişiliği değil aynı

zamanda hem yönetici kademenin hem de çalışanların risk alma cesareti ve kararlılığı da firma performansının ve yenilikçiliğin hayata geçirilmesinde önem arz eden hususlardır (Biçer, 2017: 84).

#### **2.3.3.5. Özgüven**

Türk Dil Kurumu (TDK) *özgüven* kavramı için: “insanın kendine güvenme duygusu” tanımı yapmıştır (Türkçe Sözlük, 1998: 1748). Özgüven sahibi çalışanlar hem kendilerine hem de içinde yer aldıkları örgütlere çok büyük katkılar yapmaktadır. Çünkü kişinin kendine güven duyması beraberinde yeni fikir ve düşünceleri dile getirmede engel tanımadan ifade etme fırsatı vermektedir. Yeni düşüncelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yenilikçi eylemler üretkenliğin ve verimliliğin motoru olabilmektedir. Özgüveni yüksek çalışanların yer aldığı örgüt yapıları yenilikçi fikirlerin en kolay hayat geçirilebildiği örgütlerdir (Biçer, 2017: 85).

#### **2.3.4. Yenilikçi Davranışın Önemi**

Firmaların, sistemlerin ve özellikle de ekonomilerin sürdürülebilir bir büyüme gerçekleştirebilmesinin ilk ve en önemli şartı yenilikçi bir yapıya ve özelliğe sahip olması gerektiğidir. Bu konuyla ilgili AB tarafından 1995’de ortaya konulan bir belgeyle yenilikçilik düşüncesi bir anlayış olmaktan çıkarak politika haline getirilmiştir. Oslo Kılavuzu olarak kabul edilen belgede 2005’de dile getirilen yenilikçilik stratejisi 10 eylem başlığı altında yayınlanarak hayata geçirilmiştir. Ülkemizde ise bu anlayışın hayata geçirilmesi görevini Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) üstlenmiştir (Aksay, 2011: 41).

İnovasyon üzerine yapılan araştırmalar, inovasyonu buluştan (icattan) ayırarak kavram geliştirmiştir. Buluş; genel olarak popüler olarak açıklandığı gibi, yaratıcı bir içgörü süreci ve problem çözme konusunda kahramanca çabalar olarak anlaşılmıştır. İnovasyon, aksine, buluşları rafine eden ve bunları kullanılabilir ürünlere dönüştüren bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu geleneksel görüş doğrusal bir inovasyon modeline yol açmıştır. Bu modele göre, yenilikler önce icat edilir, sonra geliştirilir, paketlenir, pazarlanır ve nihayet kullanıma sunulur. Schumpeter (1975)’de, Usher (1954)’de ve diğerleri sonrasında birçok yazar, inovasyon sürecini fikir üretme, buluş, araştırma ve geliştirme, uygulama ve yaymanın sıralı aşamaları olarak tanımlamıştır. Birçok ürün geliştirme ve inovasyon yönetim modeli bu doğrusal modele dayanmaktadır. Benzer şekilde, bu süreçte üretilen yeni ürünlerin benimsenmesini ve yayılmasını açıklamak ve tahmin etmek için birçok teorik model geliştirilmiştir (Tuomi, 2002: 8).



## **2.4. Motivasyon, Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçilik Kavramları Arasındaki İlişki**

Çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan ana kavramlar olan; motivasyon, bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranışa ilişkin genel bilgiler yukarıda ayrı ayrı açıklanmaya çalışılmıştır. Aşağıda ise bu üç kavram arasındaki ilişkiye kısaca değinilerek çalışmanın kavramsal çerçevesi tamamlanmış olacaktır. İlk olarak motivasyon ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye değinilecek, sonra motivasyon ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye değinilecek olup en son olarak da bilgi paylaşımı ile yenilikçi davranış arasındaki ilişki kısaca ifade edildikten sonra kavramsal çerçeve tamamlanacaktır.

### **2.4.1. Motivasyon ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki**

İnsanları harekete geçiren, bir şeyler yapmaya sevk eden tetikleyici faktörlerden biri de motivasyondur. Motivasyonu yüksek bireyler ve çalışanlar diğerlerine göre çok daha çalışkan ve üretkendir. Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar aynı zamanda yeni şeyler öğrenmeye ve araştırmaya meraklı yapılarıyla bilgi paylaşımına açıktır. Motivasyonu güçlü olan örgütlerde çalışanlar arasında daha iyiye ulaşma ve yenilikçi fikirleri bulup uygulamaya geçirme isteği çok daha üst seviyelerdedir. İçsel bir faktör olan motivasyon, dışsal olumlu faktörlerin de yardımıyla çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını artırmaktadır. Stenmark (2001)'e göre güçlü motivasyonuna sahip olmayan çalışanların bilgiyi paylaşma ihtimalleri düşüktür.

Bilgi paylaşımını etkileyen faktörler içsel faktörler ve dışsal faktörler olmak ayrılabilir. İçsel faktörler bilgiye bağlı algılanan gücü ve bilgi paylaşımının sonucunun getireceği karşılığı içerir. Dışsal faktörler ise, alıcı ile olan ilişkileri ve paylaşımın ödülleri içerir (Ipe, 2003: 345-346).

Bilgi paylaşımı bilginin veya deneyimin işlenme, koordine edilme, yayılma ve iletişime geçme sürecini ifade eder. Bu süreç firmanın verimliliğini, özümseme ve yenilik kapasitesinin gelişmesine yardım etmekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Firmalarda bilgi paylaşımı açık veya örtük biçimde yapılmaktadır. Açık bilgi paylaşımı bilginin firmada raporlar veya belgeler aracılığıyla yayılmasını ifade ederken örtük bilgi paylaşımı yazılı olarak görünmeyen deneyim ve uzmanlığa bağlı olarak yer alan bilgi paylaşımıdır (Wang vd., 2012). Doğru ve nitelikli bilgiye sahip çalışan örgüt içerisinde daha değerli ve önemli bir rol üslenebilmektedir. Fakat burada dikkat edilecek temel husus, bireye değer katan temel unsurun bilgi olduğu düşüncesinin unutulmamasıdır. İşletmelerde bilginin paylaşılmasından ziyade çalışanın bilgiyi kendine saklaması durumu ortaya çıkabilmektedir.

Böyle bir durum da motivasyonu olumsuz etkileyebilecektir. Özellikle rekabet yoğun sektörlerde yer alan örgüt çalışanlarının kendi aralarında bilgiyi paylaşarak etkinlik ve verimliliği artırması temel düsturdur. Ancak bu şekilde örgüt sahip olduğu bilgiyi bir avantaja dönüştürebilecektir. Gupta ve Govindarajan (2000) örgütlerde bilgiye verilen önem arttıkça doğru bilgiye sahip bireylerin değerinin de arttığını belirtmiştir. Gupta ve Govindarajan (2000), bu tür bilgiye sahip kişiler gücün sahip oldukları bilgidен kaynaklandığını algıarlarsa bu bilgiyi paylaşmak yerine kendilerine saklama eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durumun örgüt içerisinde iş görenlerin motive olarak çalışmalarını engelleyeceğini ifade etmişlerdir (Ipe, 2003: 345-346).

#### **2.4.2. Motivasyon ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki**

Motive olmuş veya edilmiş çalışanlar sahip olduğu bir ruhsal etkiyle hem daha etkin hem de daha yaratıcı fikirler üretebilecektir. Motivasyon düzeyi yüksek çalışanlardan oluşan birimler veya örgütler ihtiyaç duydukları yenilikçi davranış türlerini kolaylıkla elde edebilecektir. Çünkü yenilikçi fikirler hiç şüphesiz, motivasyonu yüksek, gerekli imkan ve şartlara sahip kişi ve çalışanlar tarafından meydana getirilebilmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003: 62).

Örgütlere düşen en önemli görev; yenilikçi fikirlerin ortaya çıkabilmesi ve ortaya çıkan bu fikirlerin etkin bir şekilde uygulanarak firmanın verimliliğini sağlayabilmesi için çalışanlarının motivasyonlarının artıracak gerekli önlemleri alıp ihtiyaç duyulan düzenlemeleri yapmalarıdır. Böylelikle motivasyon ile yenilikçi davranış arasında ideal ilişki kurulmuş olacaktır (Eren vd., 2010: 3107).

#### **2.4.3. Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki**

Kişiler arasındaki bilgi paylaşımı, yaratıcı düşüncüyü geliştirme ve bu düşüncüyü uygulama olarak kabul edilen yenilikçi davranışların sergilenmesini olumlu etkilediğini ortaya çıkaran çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu durumun en basit haliyle ifadesi paylaşılan bilginin artarak çoğalması prensibidir. Kişiler arasında paylaşılan bilgi beraberinde bilgiyi ve tecrübeyi de artıracaktır. Örgütlerin; yenilikçilik yönlerini artırabilmeleri için çalışanların bilgi paylaşımlarını, birbirlerinden öğrenmelerini ve yeni fikirler geliştirmelerini sağlayacak formal ve informal yöntemlerle çalışanlar arasında sosyal etkileşiminin artırılması gerekmektedir (Sezgin, Uçar ve Duygulu, 2015: 8).

Örgüt içindeki çalışanlar ancak yenilikçi anlayışın bir değer ve anlam ifade ettiğine inanırlar ise o örgütte yenilikçiliğe ilişkin fikir ve eylemlerin içerisinde yer alırlar. Böyle bir

ortamın varlığı çalışanları tetikleyerek daha çok yenilikçi fikirlerin üretilmesini sağlayacaktır. Bu tetikleyici güç beraberinde örgüt içinde değişimi ve dönüşüm sağlamada öncü bir rol oynayacaktır. Bireysel faktörleri bu yönde öne çıkan çalışanlar bir araya gelerek daha çok yenilikçi fikirleri üretmesi örgütsel esneklik ve faktörlerin aracılığıyla gerçekleşecektir. Dolayısıyla denilebilir ki örgüt yapısı; bilgi paylaşımına uygun olan, çalışanlar arasında bilgi paylaşımına ortam ve imkân hazırlayan ve aynı zaman da teşvik eden örgütlerde çalışanlar arası daha çok yenilikçi davranış ilişkileri gerçekleşecektir (Sezgin, Uçar ve Duygulu, 2015: 9).

## **2.5. İlgili Araştırmalar**

Keskin (2018) Türkiye'deki Teknopark firmalarında sosyal sermaye bilgi paylaşımı örgütsel çift yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada Ankara'daki 87 firmayla anket aracılığıyla verileri toplamıştır. Araştırma sonucunda teknopark firmaları arasındaki bilgi paylaşımının, çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını artırdığı ayrıca firmalar arasındaki güven ve işbirliğinin artmasına bağlı olarak, inovasyon, yeni ürünler geliştirme ve yeni pazarlara girme gibi yenilikçi aktivitelerin geliştirilmesine sağladığı tespit edilmiştir.

Akan (2018) yapmış olduğu çalışmada teknoloji sektörü içerisinde çalışmakta olan bireylerin yenilikçi ve paylaşımcı vatandaş davranışlarıyla alakalı ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Yıldız Teknik Üniversitesi Davutpaşa Kampüsü Teknopark içerisinde faaliyette bulunan 20 farklı firmada 205 çalışandan anketler sayesinde veri toplamıştır. Araştırma sonucunda işletmeler içindeki bilgi paylaşımı ortamını oluşturulması, bilgi paylaşımı sağlanırken ellerindeki mevcut teknolojinin kullanılması işletmenin yenilikçilik yönünü olumlu etkilediği ayrıca çalışanların tecrübesini ve bilgi birikimini paylaştıkları, arkadaşlarının moralini düzeltmek için davranışlar sergiledikleri, olası tartışmaları önlemek adına arkadaşları ile görüşme sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Ghodrati (2018) örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel yenilikçiliğin örgütsel inovasyon iklimine etkisini araştırdığı çalışmada Türkiye ve İran'da çalışanlar üzerinde, bilgi paylaşımı ve yenilikçiliğin örgütsel inovasyona etkisi incelenmiştir. Araştırmaya Türkiye'den 306 İran'dan ise 279 olmak üzere toplamda 585 kişi katılmış, katılımcılardan verilerin toplanması anket yolu ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda bilginin işlenerek pazara sunulmasının devamlı olması yenilikçilik olarak ifade edilmiş, yenilikçiliğin kalitesinde örgütsel katılımın belirleyici olduğu ifade edilmiştir.

Beydoğan (2018) bilgi paylaşımı, entelektüel sermaye ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında 161 çalışan araştırmayı gerçekleştirmiştir. Araştırma verileri katılımcılardan anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda bilgi paylaşımının, çalışanların yeni bilgiler oluşturmaya ve bu bilgilerin benimsenerek uzmanlık bilgisi haline getirilmesine katkı sağladığı, bu sayede insan sermayesinin güçlendirildiği ifade edilmiştir. Ayrıca firmanın yenilikçilik kalitesinin, firmanın operasyonel performansı üzerinde olumlu etki meydana getirdiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda firmalarda yeni ürün ve fikirlerin geliştirilmesinde ve yönetim süreçlerinde daha verimli oldukları ifade edilmiştir.

Chen ve Hsieh (2015) kamu sektöründe yapmış oldukları çalışmalarında içsel ve dışsal motivasyon ve bilgi paylaşımına olan etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma anket yöntemi ile uygulanmış olup ile Tayvan'daki kamu kurumlarında çalışan 514 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda kişilerin açık bilgi paylaşımından çok örtük bilgi paylaşımında kişisel değerlerini kaybetme korkuları olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak bu korkunun daha çok gençlerde olduğu. Orta yaşlı kişilerde böyle korkular bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Koudelkova ve Milichovsky (2015) motivasyonun yenilikçi davranışın başarılı olmasındaki katkısını göstermek amacıyla yapmış olduğu çalışmasında, Çek Cumhuriyetinde mobilya üretimi, deri ve benzeri ürünlerin üretiminde faaliyet göstermekte olan 1500 firmaya iki tür anket gönderilmiştir. Bunlardan biri işveren diğeri ise çalışanlara yöneliktir. İlgili anket çalışması 2013 yılının ikinci çeyreğinde yapılmaya başlanmış olup 3 ayda tamamlanmıştır. İlgili anketlerden 322 işveren ve 322 çalışandan net sonuçlar alınmıştır. Araştırmanın sonucunda motivasyonun başarılı yenilikçi davranış üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, çalışanlar eğer şirket teşviklerinden memnun kalmazlar ise bu çalışanların motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkiler ve yeni yeniliklere katılmak istemeyebilirler bulgusuna ulaşılmıştır.

Çifti Bal (2014) Eskişehir organize sanayi bölgesinde bilgi paylaşımı ve inovasyon ilişkisini araştırdığı çalışmasında, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren 87 işletme üzerinden veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda işletmeler içerisinde bilgi paylaşımının sağlanması ve bilgi paylaşımına yönelik ortamların oluşturulması, bilgi paylaşımı sırasında teknolojilerin aktif olarak kullanılması yenilikçilik üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiği tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi paylaşımına ilişkin işletmelerin olumlu bakış açısına

sahip oldukları, bilgi paylaşımına imkân sağlayan ortamlarda bulunmayı istedikleri sonuçlarına ulaştırmıştır.

Aslan (2014) işletmelerde bilgi paylaşımı, inovasyon ve firma performansı ilişkisini araştırdığı çalışmasını 2013 yılında Gaziantep ilindeki büyük firmalar ve inovasyon Ödülü alan firmalar ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda bilgi paylaşımı ve inovasyon arasında, inovasyon ile firma performansı arasında pozitif ilişkinin olduğu, bilgi paylaşımı ile firma performansı arasında pozitif ilişkilerin meydana geldiği tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımı ile inovasyon arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Firmaların başarılı olmasında bilginin kayıt altına alınması ve gerekli zamanlarda gerekli kişilerle paylaşılmasının etkili olduğu ifade edilmiştir.

Çiçek ve Çelik (2010) işletmelerdeki bilgi teknolojilerine yapılan yatırım ile performanslar arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada, bilgi teknolojilerine yatırım yapmada yönetimin önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lin (2007) bilgi paylaşımı ve firma yeniliği yeteneği arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için gerçekleştirdiği çalışmada Tayvan'daki 50 büyük organizasyonda çalışmakta olan 172 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışması için anket aracılığı ile veri toplamıştır. Araştırma sonucunda, iki bireysel faktör olan başkalarına yardım etme zevki ve bilginin öz yeterliliğine sahip olma duygusu ayrıca örgütsel faktörlerden biri olan üst yönetim desteği bilgi paylaşım süreçlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Aynı zamanda çalışanların hem bağış yapma hem de bilgi toplama istekliliğinin firmanın yenilikçilik kapasitesini geliştirmesini sağladığını gösterdiği sonuçlarına ulaştırmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

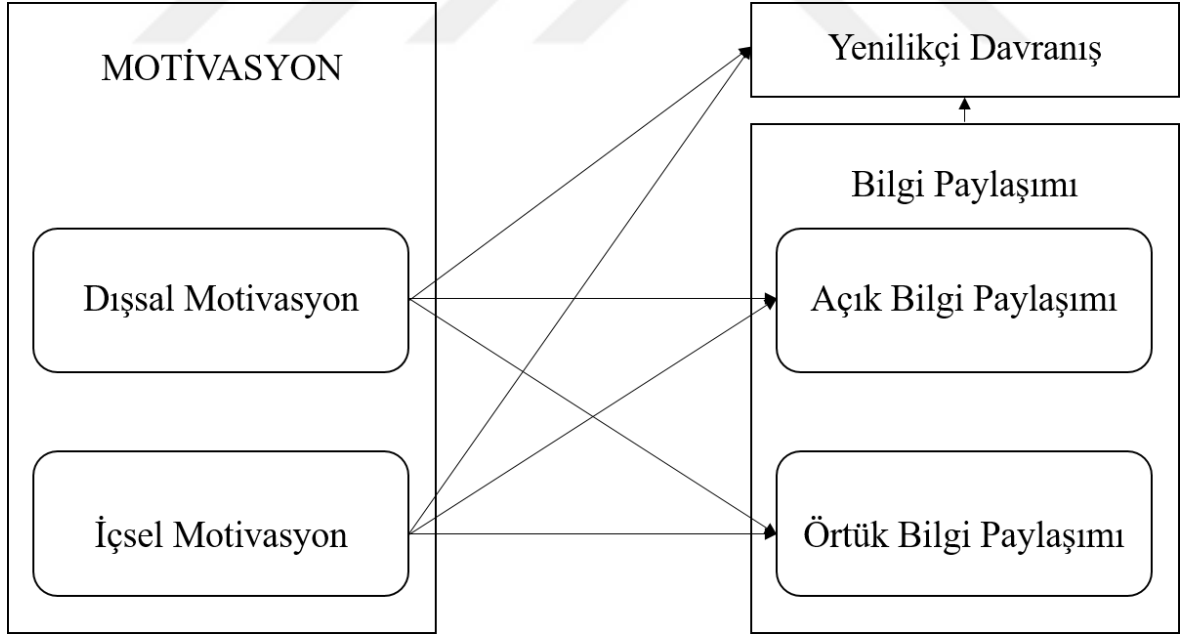
### YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli ve çalışmanın hipotezleri toplu bir şekilde ortaya koyularak, araştırma evreni ve örneklem seçimi, veri toplama araçlarının geçerlilik, güvenilirlik analizleri ve veri çözümleme teknikleri detaylı bir biçimde işlenmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma için kullanılan model tarama modeli olmaktadır. Bu model ile yürütülen çalışmanın tarama araştırmaları, konuya dair katılımcı görüşlerini ortaya koymak, bilgi ve becerileri belirlemek ve genellikle diğer araştırmalara nazaran daha geniş perspektiften örneklem üzerinde gerçekleştirilmektedir (Karasar, 2015: 122).

Bu araştırma, tarama modellerinden ilişkisel tarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir. İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırma kapsamında, değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmak amacı ile Şekil 5'te gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

Yapılan literatür araştırmaları sonucunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

**H<sub>1</sub>:** alışanların motivasyon düzeyi bilgi paylaşımını etkiler.

**H<sub>1a</sub>:** alışanların içsel motivasyon düzeyleri açık bilgi paylaşımını etkiler.

**H<sub>1b</sub>:** alışanların dışsal motivasyon düzeyleri açık bilgi paylaşımını etkiler.

**H<sub>1c</sub>:** alışanların içsel motivasyon düzeyleri örtük bilgi paylaşımını etkiler.

**H<sub>1d</sub>:** alışanların dışsal motivasyon düzeyleri örtük bilgi paylaşımını etkiler.

**H<sub>2</sub>:** alışanların motivasyon düzeyi yenilikçi davranışı etkiler.

**H<sub>2a</sub>:** alışanların içsel motivasyon düzeyleri yenilikçi davranışı etkiler.

**H<sub>2b</sub>:** alışanların dışsal motivasyon düzeyleri yenilikçi davranışı etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Bilgi paylaşımı yenilikçi davranışı etkiler.

**H<sub>3a</sub>:** Açık bilgi paylaşımı yenilikçi davranışı etkiler.

**H<sub>3b</sub>:** rtk bilgi paylaşımı yenilikçi davranışı etkiler.

### **3.2. Araştırmanın alışma Evreni ve rneklemi**

Gaziantep ili organize sanayi bölgelerinde yer alan gıda sektörü firmalarında çalışan kişiler bu araştırmanın çalışma evrenini oluşturmaktadır. Anket Gaziantep organize sanayi bölgesindeki gıda sektöründe çalışan kişilere uygulanmıştır. Araştırmada gıda sektörü çalışanlarının örneklem olarak seçilmesinde, bu sektörde çalışan çok fazla kişi olması ve bu kişilere yönelik bilgi paylaşımı, motivasyon ve yenilikçi davranışlar arasında ilişkileri açıklayan araştırmaların bulunmaması etkili olmuştur. Araştırmada gıda sektörünün örneklem olarak belirlenmesinin bir nedeni de Gaziantep'te gıda sektörünün gelişmiş bir sektör olarak hizmet vermesidir. Her alanda olduğu gibi gıda sektörü çalışanlarının da motivasyon kaynaklarının ve düzeylerinin araştırılması, bu sektörde çalışanların ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması bakımından önemlidir.

Araştırma evreni yaklaşık 10.000 kişidir. 1000 kişiye online anket gönderilmiştir. Ancak yeterli veriye ulaşılamadığu için firmalara tek tek gidilip toplamda 312 kişiden yanıt alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini Gaziantep organize sanayi bölgesindeki gıda sektöründe çalışan 312 kişi oluşturmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla, Kişisel Bilgiler Formu, Bilgi Paylaşım Ölçeği, Çalışan Motivasyon Ölçeği ve Yenilikçi Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler üzerinde faktör analizleri yapılmış ve ulaşılan sonuçlara her bir ölçek başlığı altında detaylı bir biçimde yer verilmiştir.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili  $p$  tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı vardır (Büyüköztürk, 2016: 132). Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği, Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile incelenmiştir.

Keşfedici faktör analizi (KFA) değişkenleri tanımlamak, bu değişkenleri özetlemek, yönetilebilir ve üzerinde çalışılabilir düzeyde faktörleri belirlemek için yapılır. KFA maddelerin/değişkenlerin hangi faktör altında toplanacağını keşfetmek için yapılmaktadır. KFA uygulanabilmesi için bazı ön koşulların sağlanmış olduğunun kontrolü gerekir.

KFA, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi ile inceleyebilir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleştirilebilmek için KMO'nun 0,60'dan yüksek çıkması beklenir. Bartlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler. Hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması, veri matrisinin uygun olduğunun göstergesidir. Test sonucunun anlamlı çıkması puanların normalliğinin de bir kanıtı olarak görülebilir (Büyüköztürk, 2016: 136). Örneklem büyüklüğü 350 ve üzerinde ise faktör yüklerinin minimum 0,32'nin üzerinde olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 304).

Faktör analizi sonunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksek olursa, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır. Sosyal bilimlerde çok yüksek varyans oranlarına ulaşmak mümkün olmamakta, %40 ile %60 arasında değişen varyans oranları ideal kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2010; Çokluk vd., 2010).

Sosyal bilim araştırmacıları yürüttükleri araştırmalarda yapıları ölçmek için genellikle daha önce başka araştırmacılar tarafından kullanılmış ölçekleri tercih etmektedir. Bu gelenek hem zaman ve kaynak tasarrufu sağlamak hem de araştırma sonuçlarının



karşılaştırılmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak daha önce kullanılmış ölçeklerin araştırmacının yaptığı araştırma örneklemini için uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Araştırmacının bir ölçeği DFA ile doğrulaması, o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğuna işaret eder (Gürbüz ve Şahin, 2015: 326).

### 3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Kişisel bilgiler formu araştırmanın bağımsız değişkenlerine ilişkin verileri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Formda yer alan kişisel bilgiler *cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, medeni durum, işletmede çalışma süresi, sektörde çalışma süresi, mesleğini isteyerek seçip seçmeme, işyerindeki pozisyon, çalışılan departman* konularındadır.

### 3.3.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeği

Bilgi paylaşımı ölçeği, Aslan'ın (2014) yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçek “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinden “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine doğru giden 5’li Likert tipinde ölçektir. Anket araştırmasında kullanılan ölçek, Zhining Wang ve Nianxin Wang adlı yazarların “Knowledge sharing, innovation and firm performance” adlı makalelerinden alınmıştır. Ölçeğin alt boyutları ve madde – boyut dağılımları Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Bilgi Paylaşımı Ölçeği Madde-Boyut Dağılımı

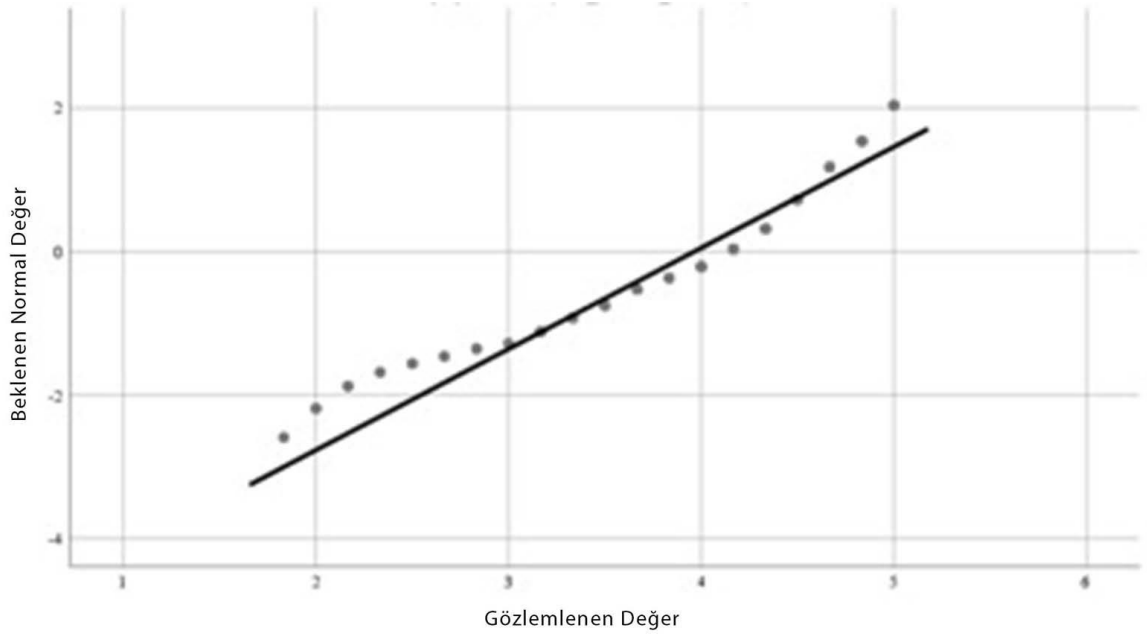
Alt Ölçek No	Ölçek Alt Boyutu	Maddeler
1	Açık Bilgi Paylaşımı	B1, B2, B3, B4, B5, B6
2	Örtük Bilgi Paylaşımı	B7, B8, B9, B10, B11, B12, B13

Bilgi paylaşımı ölçeği geçerliliğini hesaplamak amacıyla öncelikle maddelerin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Normallik varsayımının gerçekleştiği, çarpıklık (skewness), basıklık (kurtosis) değerleri ve Q-Q plot grafikleri incelenerek tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımı ölçeğine ait basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 6’da verilmiştir:

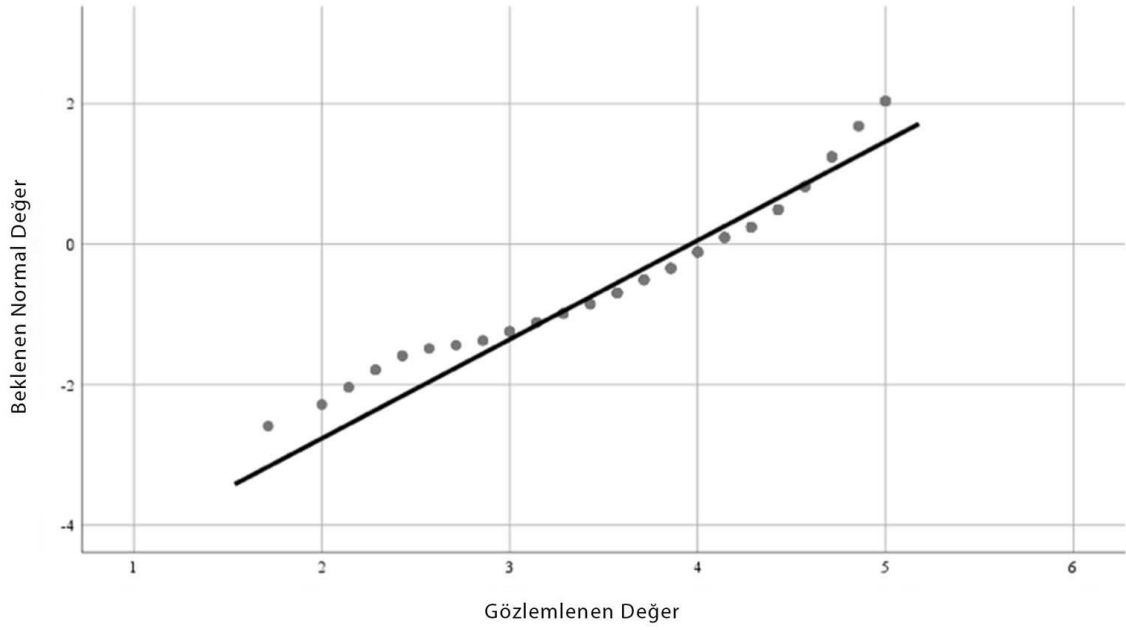
**Tablo 6.** Bilgi Paylaşımı Ölçeği Maddeleri Basıklık Çarpıklık Değerleri

Madde No	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
B1	-0.766	-0.308
B2	-0.699	-0.269
B3	-1.17	0.778
B4	-1.17	0.778
B5	-1.264	1.408
B6	-1.119	1.161
B7	-1.157	1.247
B8	-1.062	0.889
B9	-1.052	0.673
B10	-0.863	-0.191
B11	-0.984	0.505
B12	-1.016	0.633
B13	-1.067	1.06

Tablo 6’da görüldüğü üzere maddelerin tamamının basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 arasında değer almaktadır. Normal dağılımı kanıtlamak için, -2 ve +2 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri, kabul edilebilir olarak tanımlanmaktadır (Trochim ve Donnelly, 2006; Field, 2000, 2009; Gravetter ve Wallnau, 2014). DFA ve KFA normalliğin ihlaline karşı dirençli olduklarından ve çok sayıda madde normallik varsayımını sağladığından, bu bulgu değişkenin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Bilgi paylaşımı ölçeğinin açık bilgi paylaşımı ve örtük bilgi paylaşımı boyutların ilişkin dağılım grafikleri Şekil 6 ve Şekil 7’de verilmiştir:



**Şekil 6.** Açık Bilgi Paylaşımı Ölçeği Normallik Dağılım Analizi



**Şekil 7.** Örtük Bilgi Paylaşımı Ölçeği Normallik Dağılım Analizi

Ölçek maddelerinin normal dağılım ön koşulunu sağlamasının ardından DFA ve KFA korelasyon matrisleri üzerinden çalışıldığından ölçek maddelerinin korelasyonları Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Bilgi Paylaşımı Ölçeği Maddeleri Korelasyon Değerleri

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	
B1	r	1											
B2	r	.572*	1										
B3	r	.542*	.627*	1									
B4	r	.415*	.517*	.522*	1								
B5	r	.219*	.249*	.286*	.415*	1							
B6	r	.306*	.340*	.143**	.433*	.305*	1						
B7	r	.235*	.324*	.267*	.433*	.361*	.186*	1					
B8	r	.215*	.225*	.353*	.402*	.235*	0.091**	.471*	1				
B9	r	.265*	.237*	.339*	.455*	.349*	.180*	.421*	.416*	1			
B10	r	.338*	.246*	.331*	.348*	.151**	.133**	.387*	.473*	.536*	1		
B11	r	.267*	.346*	.366*	.421*	.312*	.225*	.512*	.359*	.375*	.268*	1	
B12	r	.270*	.254*	.389*	.484*	.297*	.161**	.377*	.516*	.268*	.372*	.461*	1
B13	r	.297*	.294*	.340*	.429*	.352*	.164**	.379*	.403*	.414*	.279*	.496*	.503*

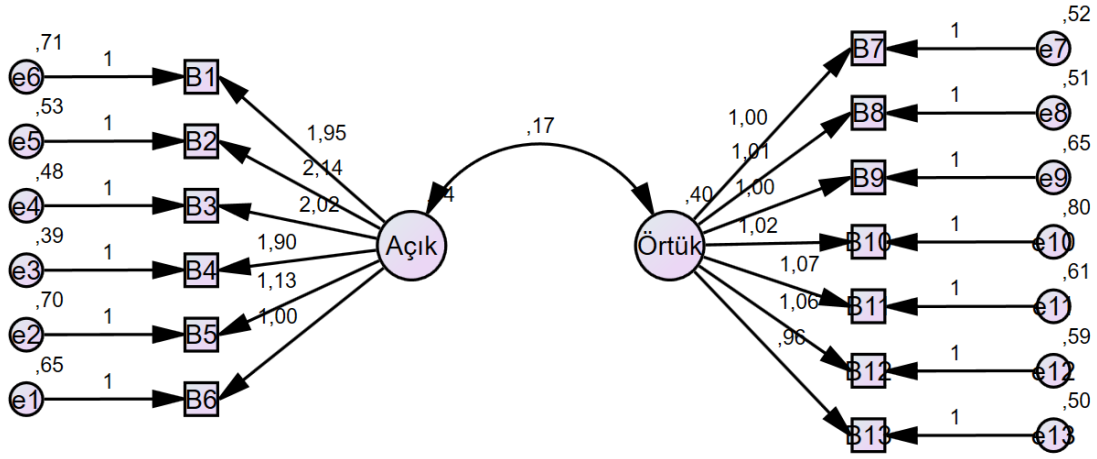
Not: \* $p \leq 0.001$ ; \*\* $p < 0.05$

KMO testi sonunda KMO değeri 0,855 olarak tespit edilmiş olup faktör analizi için örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bartlett's Küresellik Testi sonucunda ki-kare değeri 2541,69 serbestlik derecesi değeri (sd) 186 ve  $p$  değeri  $< 0,000$  bulunmuş olup veriler çok değişkenli normal dağılımdan gelmektedir ve faktör analizine uygundur. Bilgi Paylaşımı ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonucunda faktörler ve faktörlere yüklenen değişkenler Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Bilgi Paylaşımı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Maddeler	Açık Bilgi Paylaşımı	Örtük Bilgi Paylaşımı
B1	0.807	
B2	0.807	
B3	0.766	
B4	0.471	
B5	0.687	
B6	0.723	
B7		0.657
B8		0.778
B9		0.659
B10		0.668
B11		0.574
B12		0.663
B13		0.613

Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin 13 maddesi keşfedici faktör analizine tabi tutulmuş ve ölçeğin tüm maddelerinin ölçüt yük değerini karşılaması nedeniyle ölçekte kalmasına karar verilmiş, ölçek 13 maddelik yapısını korumuştur. KFA sonucunda iki boyut elde edilmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin, açık bilgi paylaşımı boyutu için 0,471 ile 0,807; örtük bilgi paylaşımı boyutu için, 574 ile 778 arasında değer aldığı, oluşan iki faktörün açıklanan toplam varyansın % 55,449'u olduğu saptanmıştır Ölçeğin yapı geçerliliği test etmek için doğrulayıcı Amos istatistiksel modelleme programında faktör analizi yapılmış ve analiz sonuçlarından elde edilen yol grafiği Şekil 8'de gösterilmiştir.



**Şekil 8.** Bilgi Paylaşımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı “Standart Değerler”

Bu çalışmada Bilgi Paylaşımı Ölçeği üzerinde yapı geçerliği testleri yürütülmüştür. Ölçeğin yapı geçerliliğinin testinde yapısal eşitlik modeline göre, Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ait yol diyagramı Şekil 8’de, uyum indeksleri Tablo 9’da verilmiştir. Oluşturulan modelin sunulan uyum indeksleri incelendiğinde: Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı ( $\chi^2/sd$ ) 3,13; yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,053; Tucker-Lewis indeksi (TLI) değeri 0,912 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0,923 olarak bulunmuştur. Böylelikle, tüm modele ilişkin değerlerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 9.** Bilgi Paylaşımı Ölçeği Uyum İndeksleri

Değişken	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
Ölçüt			$\leq 5$	$\geq .85$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$
Bilgi Paylaşımı	306.8	98	3.13	0.884	0.898	0.923	0.912	0.053

Keşfedici ve Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ölçeğin geçerliliği için yeterli düzeyde bulguya erişildiği kabul edilerek ölçeğin uygulanmasına karar verilmiştir. Nihai uygulama öncesi ölçeğin boyutlarına ilişkin iç-tutarlılık sınaması yapılmış ve bu konuda ulaşılan bulgular verilerin analizi kısmında karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

### 3.3.3. Çalışan Motivasyon Ölçeği

Motivasyon ölçeği; Özdaşlı & Akman'ın (2012), Amabile (1985: 396), Amabile vd. (1994: 956) ve Dündar vd.'nin (2007: 113) çalışmalarından yararlanarak oluşturduğu bir ölçektir. Motivasyon ölçeği 5'li (1-Hiç isteklendirmez, 2-Az isteklendirir, 3-Orta derecede isteklendirir, 4-Yüksek derecede isteklendirir, 5-Çok yüksek derecede isteklendirir) likert türünde bir ölçektir. 22 ifadeden oluşan ölçekte, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere 2 boyut bulunmaktadır. Anket araştırmasında kullanılan ölçek, soru formunda içsel ve dışsal motivasyonu ölçen iki ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutları ve madde – boyut dağılımları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Çalışan Motivasyon Ölçeği Madde-Boyut Dağılımı

Alt Ölçek No	Ölçek Alt Boyutu	Maddeler
1	İçsel Motivasyon	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11
2	Dışsal Motivasyon	M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20, M21, M22

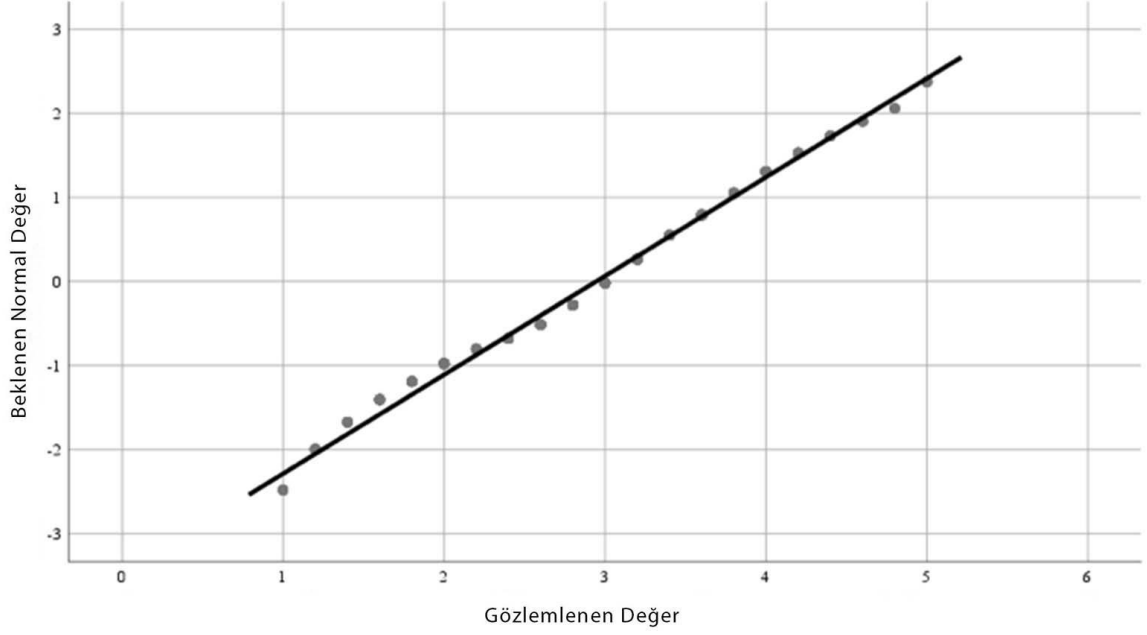
Çalışan Motivasyon Ölçeği geçerliliğini hesaplamak amacıyla öncelikle maddelerin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Normallik varsayımının gerçekleştiği, çarpıklık (skewness), basıklık (kurtosis) değerleri ve Q-Q plot grafikleri incelenerek tespit edilmiştir. Motivasyon Ölçeğine ait basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 11'de verilmiştir:

**Tablo 11.** Çalışan Motivasyon Ölçeği Maddeleri Basıklık Çarpıklık Değerleri

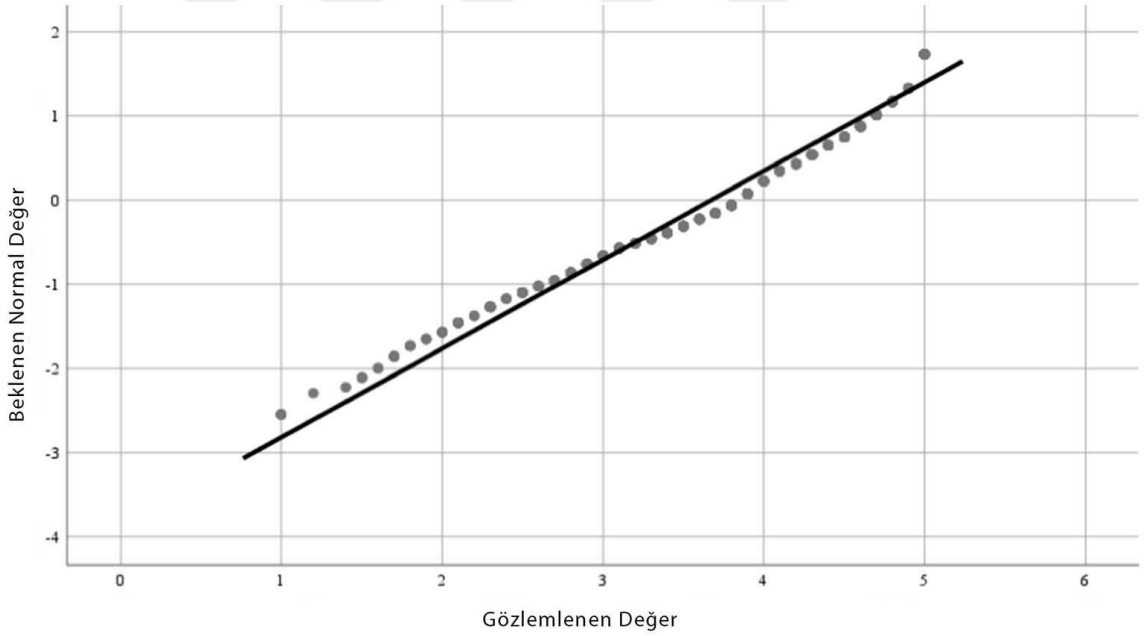
Madde No	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
M1	-1.509	3.54
M2	-1.861	1.349
M3	-1.045	1.667
M4	-1.459	1.456
M5	-1.834	1.343
M6	-1.83	1.676
M7	-1.089	1.266
M8	-1.457	2.036
M9	-1.785	1.319
M10	-1.58	1.259
M11	-1.675	1.917
M12	-2.114	1.499
M13	-1.639	1.683
M14	-1.606	2.044
M15	-1.634	1.535
M16	-1.596	1.373
M17	-1.608	1.091
M18	-1.335	1.022
M19	-1.682	1.211
M20	-1.512	1.958
M21	-2.29	1.275
M22	-1.584	1.956

Tablo 11’de görüldüğü üzere maddelerin tamamının basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 arasında değer almaktadır. Normal dağılımı kanıtlamak için, -2 ve +2 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri, kabul edilebilir olarak tanımlanmaktadır. Çalışan Motivasyon Ölçeğinin içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarına ilişkin dağılım grafikleri Şekil 9 ve Şekil 10’da verilmiştir:





**Şekil 9.** İçsel Motivasyon Ölçeği Normallik Dağılım Analizi



**Şekil 10.** Dışsal Motivasyon Ölçeği Normallik Dağılım Analizi

Ölçek maddelerinin normal dağılım ön koşulunu sağlamanın ardından Doğrulayıcı ve Keşfedici faktör analizleri korelasyon matrisleri üzerinden çalıştığından ölçek maddelerinin korelasyonları Tablo 12’de sunulmuştur:

**Tablo 12.** Çalışan Motivasyon Ölçeği Maddeleri Korelasyon Değerleri

		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21
M1	r	1																				
M2	r	.505*	1																			
M3	r	.518*	.603*	1																		
M4	r	.319*	.373*	.335*	1																	
M5	r	.356*	.471*	.487*	.569*	1																
M6	r	.179*	.430*	.364*	.461*	.645*	1															
M7	r	.228*	.481*	.391*	.365*	.486*	.575*	1														
M8	r	.256*	.330*	.367*	.473*	.447*	.366*	.563*	1													
M9	r	.319*	.549*	.376*	.450*	.554*	.477*	.566*	.426*	1												
M10	r	.376*	.545*	.473*	.419*	.531*	.580*	.500*	.496*	.549*	1											
M11	r	.315*	.494*	.470*	.429*	.513*	.453*	.522*	.478*	.543*	.575*	1										
M12	r	.225*	.464*	.383*	.454*	.491*	.479*	.513*	.463*	.459*	.519*	.565*	1									
M13	r	.278*	.438*	.298*	.425*	.523*	.501*	.407*	.365*	.481*	.552*	.452*	.573*	1								
M14	r	-0.008**	.213*	.138**	.107**	.271*	.247*	.321*	.223*	.310*	.298*	.433*	.347*	.330*	1							
M15	r	.212*	.459*	.363*	.403*	.403*	.407*	.544*	.449*	.505*	.470*	.558*	.539*	.416*	.312*	1						
M16	r	.158**	.386*	.326*	.267*	.391*	.330*	.387*	.497*	.350*	.494*	.514*	.471*	.472*	.313*	.462*	1					
M17	r	.098**	.294*	.260*	.341*	.243*	.263*	.222*	.315*	.306*	.346*	.355*	.352*	.374*	.372*	.280*	.382*	1				
M18	r	.104**	.115**	.107**	.166**	.166**	.152**	.163**	.197*	.174*	.244*	.260*	.240*	.282*	.284*	.313*	.326*	.288*	1			
M19	r	.255*	.349*	.305*	.361*	.463*	.315*	.402*	.492*	.436*	.541*	.502*	.473*	.460*	.398*	.416*	.390*	.356*	.277*	1		
M20	r	.256*	.360*	.335*	.360*	.519*	.458*	.416*	.413*	.479*	.513*	.518*	.530*	.456*	.323*	.478*	.367*	.224*	.176*	.694*	1	
M21	r	.339*	.453*	.324*	.452*	.564*	.491*	.366*	.427*	.415*	.585*	.487*	.491*	.601*	.236*	.414*	.452*	.292*	.301*	.579*	.523*	1
M22	r	.183*	.444*	.403*	.428*	.541*	.496*	.549*	.340*	.657*	.508*	.577*	.478*	.434*	.408*	.596*	.372*	.327*	.251*	.442*	.460*	.510*

Not:\* $p \leq 0.001$ ; \*\* $p < 0.05$

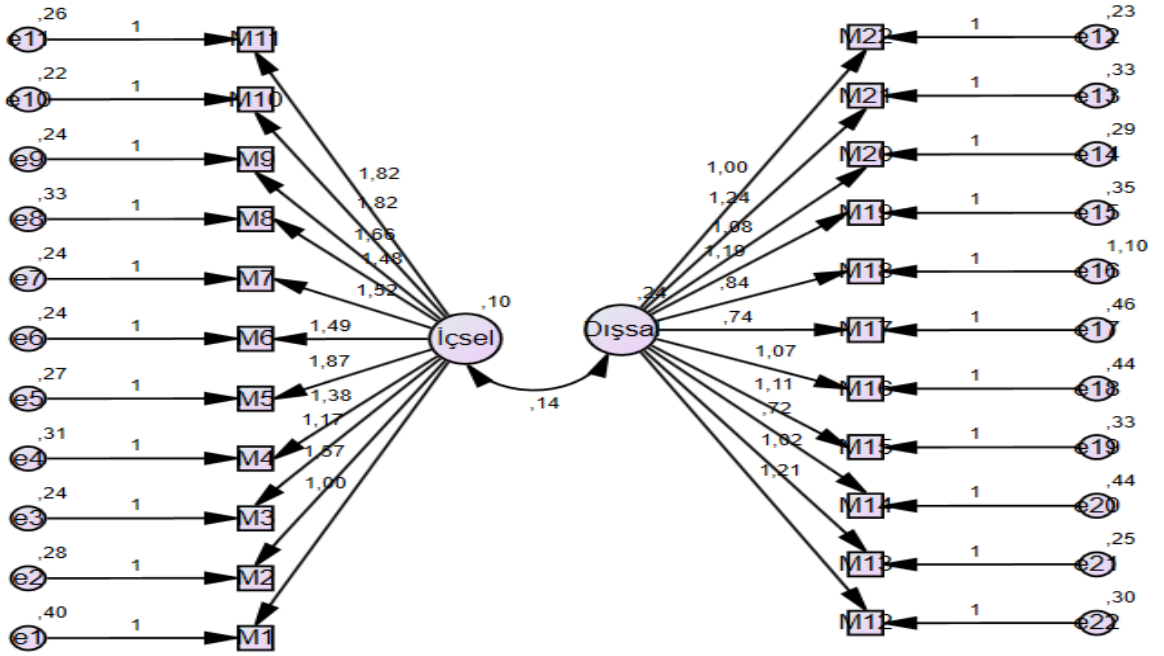
KMO testi sonunda KMO değeri 0,918 olarak tespit edilmiş olup faktör analizi için örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bartlett's Küresellik Testi sonucunda ki-kare değeri 3725,54 serbestlik derecesi değeri (sd) 231 ve  $p$  değeri  $<0,000$  bulunmuş olup veriler çok değişkenli normal dağılımdan gelmektedir ve faktör analizine uygundur. Çalışan Motivasyon Ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonucunda faktörler ve faktörlere yüklenen değişkenler Tablo 13'de sunulmuştur.

**Tablo 13.** Çalışan Motivasyon Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Maddeler	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
M1	0.758	
M2	0.633	
M3	0.649	
M4	0.447	
M5	0.627	
M6	0.825	
M7	0.506	
M8	0.419	
M9	0.411	
M10	0.446	
M11	0.596	
M12		0.509
M13		0.435
M14		0.543
M15		0.635
M16		0.520
M17		0.421
M18		0.458
M19		0.758
M20		0.581
M21		0.494
M22		0.578

Çalışan Motivasyon Ölçeğinin 22 maddesi keşfedici faktör analizine tabi tutulmuş ve ölçeğin maddelerinin ölçüt yük değerini karşılaması nedeniyle ölçekte kalmasına karar verilmiş, ölçek 22 maddelik yapısını korumuştur. KFA sonucunda iki boyut elde edilmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin, içsel motivasyon boyutu için 0,411 ile 0,825; dışsal motivasyon boyutu için, 0,421 ile 0,758 arasında değer aldığı, oluşan iki faktörün açıklanan toplam varyansın %52,191 olduğu saptanmıştır

Ölçeğin yapı geçerliliği test etmek için doğrulayıcı Amos istatistiksel modelleme programında faktör analizi yapılmış ve analiz sonuçlarından elde edilen yol grafiği Şekil 11’de gösterilmiştir.



**Şekil 11.** Çalışan Motivasyon Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı “Standart Değerler”

Bu çalışmada; Çalışan Motivasyon Ölçeği üzerinde yapı geçerliliği testleri yürütülmüştür. Ölçeğin yapı geçerliliğinin testinde yapısal eşitlik modeline göre, Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ait yol diyagramı Şekil 11’de, uyum indeksleri Tablo 14’te verilmiştir. Oluşturulan modelin sunulan uyum indeksleri incelendiğinde: Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı ( $\chi^2/sd$ ) 4,23; yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,068; Tucker-Lewis indeksi (TLI) değeri 0,903 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0,907 olarak bulunmuştur. Böylelikle, tüm modele ilişkin değerlerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 14.** Çalışan Motivasyon Ölçeği Uyum İndeksleri

Değişken	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
Ölçüt			$\leq 5$	$\geq .85$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$
Çalışan Motivasyonu	881.5	208	4.23	0.853	0.842	0.907	0.903	0.068

Keşfedici ve Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ölçeğin geçerliliği için yeterli düzeyde bulguya erişildiği kabul edilerek ölçeğin uygulanmasına karar verilmiştir. Nihai uygulama öncesi ölçeğin boyutlarına ilişkin iç-tutarlılık sınaması yapılmış ve bu konuda ulaşılan bulgular verilerin analizi kısmında karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

### 3.3.4. Yenilikçi Davranış Ölçeği

Çalışmada Scott ve Bruce (1994) tarafından kullanılan ve Türkçe geçerlemesi Çalışkan vd. (2011) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Altı ifadeden oluşan ölçekte sorular “Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırım ve fikirler üretirim” ve “Yenilikçiyim” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin madde dağılımı Tablo 15’de verilmiştir:

**Tablo 15.** Yenilikçi Davranış Ölçeği Madde-Boyut Dağılımı

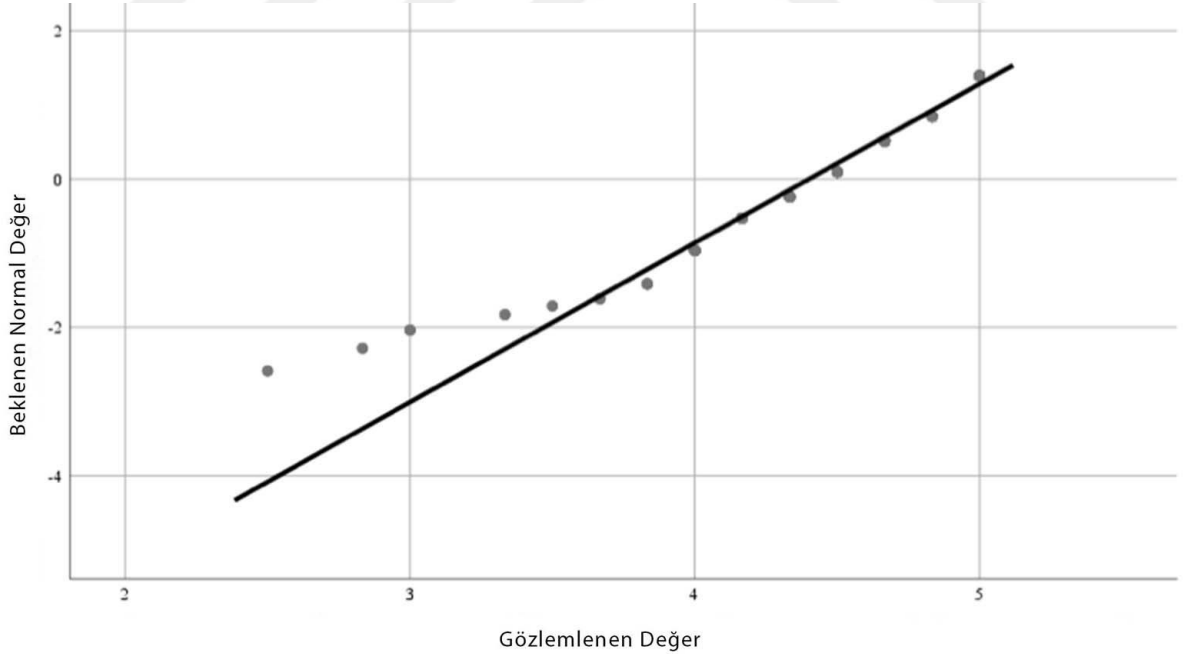
Ölçek	Maddeler
Yenilikçi Davranış	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6

Yenilikçi davranış ölçeği geçerliliğini hesaplamak amacıyla öncelikle maddelerin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Normallik varsayımının gerçekleştiği, çarpıklık (skewness), basıklık (kurtosis) değerleri ve Q-Q plot grafikleri incelenerek tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımı ölçeğine ait basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 16’da verilmiştir:

**Tablo 16.** Yenilikçi Davranış Ölçeği Maddeleri Basıklık Çarpıklık Değerleri

Madde No	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Y1	-0.756	0.396
Y2	-0.819	0.829
Y3	-0.892	1.282
Y4	-0.994	1.187
Y5	-0.868	0.749
Y6	-1.834	1.449

Tablo 16’da görüldüğü üzere maddelerin tamamının basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 arasında değer almaktadır. Normal dağılımı kanıtlamak için, -2 ve +2 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleri, kabul edilebilir olarak tanımlanmaktadır. Doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri normalliğin ihlaline karşı dirençli olduklarından ve maddeler normallik varsayımını sağladığından, bu bulgu değişkenin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Yenilikçi Davranış Ölçeğine ilişkin dağılım grafiği Şekil 12’de verilmiştir:



**Şekil 12.** Yenilikçi Davranış Ölçeği Normallik Dağılım Analizi

Ölçek maddelerinin normal dağılım ön koşulunu sağlamasının ardından DFA ve KFA korelasyon matrisleri üzerinden çalıştığından ölçek maddelerinin korelasyonları Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17.** Yenilikçi Davranış Ölçeği Maddeleri Korelasyon Değerleri

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	r	1					
Y2	r	.442*	1				
Y3	r	.327*	.445*	1			
Y4	r	.325*	.199*	.463*	1		
Y5	r	.436*	.199*	.296*	.582*	1	
Y6	r	.361*	.328*	.332*	.488*	.467*	1

Not: \* $p \leq 0.001$ ;

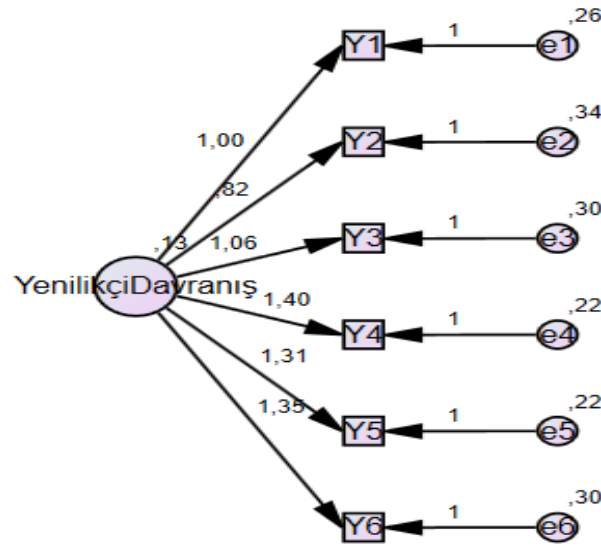
KMO testi sonunda KMO değeri 0,753 olarak tespit edilmiş olup faktör analizi için örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bartlett’s Küresellik Testi sonucunda ki-kare değeri 523,30 serbestlik derecesi değeri (sd) 15 ve  $p$  değeri  $<0,000$  bulunmuş olup veriler çok değişkenli normal dağılımdan gelmektedir ve faktör analizine uygundur. Yenilikçi Davranış Ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonucunda faktörler ve faktörlere yüklenen değişkenler Tablo 18’de sunulmuştur.

**Tablo 18.** Yenilikçi Davranış Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Maddeler	Yenilikçi Davranış
Y1	0.423
Y2	0.994
Y3	0.437
Y4	0.789
Y5	0.727
Y6	0.581

Yenilikçi Davranış Ölçeğinin 6 maddesi keşfedici faktör analizine tabi tutulmuş ve ölçeğin tüm maddelerinin ölçüt yük değerini karşılaması nedeniyle ölçekte kalmasına karar verilmiş, ölçek 6 maddelik yapısını korumuştur. KFA sonucunda tek boyut elde edilmiştir. Ölçeğin madde faktör yüklerinin, 0,423 ile 0,994 arasında değer aldığı, oluşan tek faktörün açıklanan toplam varyansın %54,68'i olduğu saptanmıştır

Ölçeğin yapı geçerliliği test etmek için doğrulayıcı Amos istatistiksel modelleme programında faktör analizi yapılmış ve analiz sonuçlarından elde edilen yol grafiği Şekil 13'te gösterilmiştir.



**Şekil 13.** Yenilikçi Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı  
“Standart Değerler”

Bu çalışmada; Yenilikçi Davranış Ölçeği üzerinde yapı geçerliliği testleri yürütülmüştür. Ölçeğin yapı geçerliliğinin testinde yapısal eşitlik modeline göre, Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ait yol diyagramı Şekil 13'te, uyum indeksleri Tablo 19'da verilmiştir. Oluşturulan modelin sunulan uyum indeksleri incelendiğinde; Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı ( $\chi^2/sd$ ) 4,01; yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,049; Tucker-Lewis indeksi (TLI) değeri 0,932 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise 0,904 olarak bulunmuştur. Böylelikle, tüm modele ilişkin değerlerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.



**Tablo 19.** Yenilikçi Davranış Ölçeği Uyum İndeksleri

Değişken	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
Ölçüt			$\leq 5$	$\geq .85$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$
Yenilikçi Davranış	128.34	32	4.01	0.853	0.908	0.904	0.932	0.049

Keşfedici ve Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ölçeğin geçerliliği için yeterli düzeyde bulguya erişildiği kabul edilerek ölçeğin uygulanmasına karar verilmiştir. Nihai uygulama öncesi ölçeğin boyutlarına ilişkin iç-tutarlılık sınaması yapılmış ve bu konuda ulaşılan bulgular verilerin analizi kısmında karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı yardımıyla elektronik ortamda kayıt altına alınmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarından elde edilen veriler üzerinde istatistiksel çözümlene işlemleri yapmadan önce veri seti düzenlenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların elde etmiş oldukları puanlar alt ölçeklerde madde sayılarına bölünerek standardize edilmiştir.

Nihai uygulama öncesi ölçeklerin iç tutarlık katsayıları hesaplanarak güvenilirlik sınaması yapılmıştır. Güvenirlik testi sonucunda alt ölçeklere ait Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayıları Tablo 20'deki gibi bulunmuştur:

**Tablo 20.** Veri Toplama Araçlarının İç-tutarlık Hesaplamaları

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Bilgi Paylaşımı Ölçeği	13	.873
Açık bilgi paylaşımı	6	.815
Örtük bilgi paylaşımı	7	.899
Çalışan Motivasyon Ölçeği	22	.932
İçsel Motivasyon	11	.896
Dışsal Motivasyon	11	.868
Yenilikçi Davranış Ölçeği	6	.820

Ölçeklere ilişkin standardize edilmiş puanların hesaplanmasının ardından katılımcıların ölçeklerden elde etmiş oldukları puanlar incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle katılımcıların yanıtlarından yola çıkarak, katılımcıların alt ölçeklerden elde etmiş oldukları puanların madde ve grup bazındaki normallik dağılımları incelenmiştir.

Araştırmada gıda sektöründeki çalışanların motivasyon düzeyleri ile bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış ilişkini ortaya koymadan ve yanı sıra motivasyon düzeyleri, bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış düzeylerinin onların demografik özelliklerine göre farklılık durumunu incelemekten önce, Bilgi Paylaşım Ölçeği, Çalışan Motivasyon Ölçeği ve Yenilikçi Davranış Ölçeğinin normallik varsayımları test edilmiştir. Bu amaçla Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmış ve normallik varsayımı sonuçları Tablo 21’de verilmiştir:

**Tablo 21.** Ölçeklere Ait Normallik Dağılımları

	Kolmogorov-Smirnov		
	N	Statistic	p
Bilgi Paylaşımı Ölçeği	312	.299	.121
Açık bilgi paylaşımı	312	.293	.120
Örtük bilgi paylaşımı	312	.294	.120
Çalışan Motivasyon Ölçeği	312	.323	.252
İçsel motivasyon	312	.301	.220
Dışsal motivasyon	312	.351	.290
Yenilikçi Davranış Ölçeği	312	.98	.082

Tablo 21 incelendiğinde anlamlılık düzeyinin .05’ten yüksek olması beklenir ( $p > .005$ ). Tablo incelendiğinde tüm ölçek ve alt ölçeklerde p değeri yüksek çıkmıştır. Bu durum ölçeklerin normal dağılım sergilediğini göstermektedir. Her ne kadar bulgular maddelerden elde edilen puanların normal dağıldığını gösterse de Sosyal bilimlerde ölçeklerde normal dağılım elde etmenin güçlüğü dikkate alınarak, elde edilen normallik testi bulguları skewness ve kurtosis değerleri açısından incelenmiştir. Skewness ve kurtosis değerleri incelenirken elde edilen değer standart sapmaya bölünerek ulaşılan sonucun, -1.96 ile +1.96 arasında olup olmadığına bakılmıştır. Bu değerlerin tüm ölçek ve alt ölçeklerin tümünde istenen aralıkta olduğu görülmüştür. Elde edilen basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelendiğinde Bilgi Paylaşımı Ölçeği, Çalışan Motivasyon Ölçeği ve Yenilikçi Davranış Ölçeği alt ölçeklerinde beklenen değerlerle meydana gelen değerlerin birbirine yakın olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan dağılım analizleri incelendiğinde şekillerdeki dağılımın genel olarak regresyon çizgisinin üzerinde dizilim gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu değerlendirmeler ışığında katılımcıların ölçeklerden elde ettikleri puan ortalamalarının genel olarak normal dağılım gösterdiği ve ölçekler arasındaki çözümlenmelerde parametrik testler yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Çalışmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS İstatistik paket programı

kullanılmıştır. Çalışma verileri üzerinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel hesaplamalar yapılmıştır.

Araştırma örneklemini için destek alınan katılımcılar sayesinde ortaya koyulan verilerin çözümlenmesi amacıyla birbirinden bağımsız şekilde ele alınmış iki gruptan faydalanılmıştır. Bu grupların bağımlı bir değişken ekseninde, ortalamaları karşılaştırılmış ve bu ortalamalar arasındaki farkların anlamlılık düzeyi ele alınmıştır. Bahsi geçen anlamlılık düzeyinin (.05), istatistiksel olarak anlamlı, önemli olup olmadığını test etmek amacıyla dağılım testlerinden elde edilen sonuçlar dikkate alınarak, ikili küme karşılaştırmalarında bağımsız örneklem (independent samples) t testinden, ikiden fazla küme karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans çözümlemesinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Yanı sıra farklılığın kaynağının belirlenmesi amacıyla Tukey testi kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde ise Pearson korelasyon testi uygulanmıştır.

Katılımcıların Bilgi Paylaşımı Ölçeği, Çalışan Motivasyon Ölçeği ve Yenilikçi Davranış Ölçeği ilişkin tercihlerinin çeşitli değişkenlere göre ilişki düzeyini belirlemek ve araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla SPSS ve AMOS programında Tablo 22’de özetlenen veri çözümleme teknikleri kullanılmıştır:

**Tablo 22.** Araştırmada Kullanılan Veri Çözümleme Teknikleri ve Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın Değişkenleri	Kullanılan Veri Çözümleme Teknikleri
Araştırma sorularını yanıtlamak amacıyla bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki ve etki incelenmiştir. <u>Bağımlı değişkenler:</u> 1. Bilgi Paylaşımı Ölçeği: - Açık bilgi paylaşımı - Örtülü bilgi paylaşımı 2. Yenilikçi Davranış Ölçeği <u>Bağımsız Değişkenler:</u> 3. Çalışan Motivasyon Ölçeği - İçsel motivasyon - Dışsal motivasyon	- Aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ). - Standart sapma (SS) - Frekans (f). - Yüzde (%).  - Normallik testi - Kolmogorov-Smirnov  - Cronbach’s Alpha  - Pearson korelasyon testi  - Bağımsız örneklem t-testi  - Adımlı ve ileri çoklu regresyon analizleri

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde istatistiksel çözümlmelerden elde edilen sonuçlar tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Bu bölümde katılımcılardan elde edilen veriler istatistiksel çözümlleme teknikleriyle çözümlenmiş ve üç başlık altında gruplanmıştır: kişisel özelliklere ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin temel bulgular, ölçek-kişisel özellikler değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular.

#### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmaya katılan gıda sektörü çalışanlarına ait demografik özellikler sıklık tablolarıyla verilmiştir. Katılımcılara ait sayıların *cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, medeni durum, işletmede çalışılan süre, sektörde çalışılan süre, mesleğe yönelik istek durumu, işyerindeki pozisyonu, çalıştığı departmana* göre dağılımları verilmiştir.

**Tablo 23.** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Değişken	Küme	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	142	45.5	45.5	45.5
	Erkek	170	54.5	54.5	100.0
	Toplam	312	100.0	100.0	

Tablo 23'te görüldüğü gibi katılımcılar yaşlarına göre %54,5'i erkek, %45,5'i ise kadın şeklinde dağılım göstermiştir.

**Tablo 24.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Değişken	Küme	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş	18-26 Yaş	82	26.3	26.3	26.3
	27-35 Yaş	164	52.6	52.6	78.8
	36-44 Yaş	38	12.2	12.2	91.0
	45-54 Yaş	22	7.1	7.1	98.1
	54 Yaş Üzeri	6	1.9	1.9	100.0
	Toplam	312	100.0	100.0	

Tablo 24'e göre katılımcılar yaşlarına göre %52,6'sı 27-35 yaş aralığında olduğu, %26,3'ü 18-26 yaş aralığında olduğu, %12,2'si 36-44 yaş aralığında olduğu, %7,1'i 45-54 yaş aralığında olduğu ve %1,9'u 54 yaş ve üzeri aralığında olduğu görülmüştür.

**Tablo 25. Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Dağılımı**

Değişken	Küme	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gelir Durumu	1600-2000 TL	58	18.6	18.6	18.6
	2001-3000 TL	96	30.8	30.8	49.4
	3001-5000 TL	110	35.3	35.3	84.6
	5001 TL ve Üstü	48	15.4	15.4	100.0
	Toplam		312	100.0	100.0

Tablo 25'e göre katılımcılar gelir durumlarına göre %35,3'ü 3001-5000 TL aralığında, %30,8'i 2001-3000 TL aralığında, %18,6'sı 1600-2000 TL aralığında ve %15,4'ü ise 5001 TL ve üstü aralığında olduğu görülmüştür.

**Tablo 26. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

Değişken	Küme	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Eğitim Durumu	İlköğretim	6	1.9	1.9	1.9
	Lise	28	9.0	9.0	10.9
	Ön lisans	58	18.6	18.6	29.5
	Lisans	190	60.9	60.9	90.4
	Yüksek Lisans/Doktora	30	9.6	9.6	100.0
	Toplam		312	100.0	100.0

Tablo 26 incelendiğinde katılımcıların eğitim durumlarına göre %60,9'unun lisans, %18,6'sının ön lisans, %9,6'sının yüksek lisans/doktora, %9'unun lise ve %1,9'unun ise ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 27. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

Değişken	Küme	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Medeni Durum	Bekâr	168	53.8	53.8	53.8
	Evli	144	46.2	46.2	100.0
	Toplam	312	100.0	100.0	

Katılımcılar medeni durumlarına göre %53,8'inin bekâr, %46,2'sinin ise evli olduğu görülmektedir.

**Tablo 28.** Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Değişken	Küme	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşletmedeki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	188	60.3	60.3	60.3
	6-10 Yıl	88	28.2	28.2	88.5
	11-15 Yıl	22	7.1	7.1	95.5
	15 Yıl Üzeri	14	4.5	4.5	100.0
	Toplam	312	100.0	100.0	

Katılımcılar işletmelerdeki çalışma sürelerine bakıldığında; %60,3'ünün 1-5 yıldır, %28,2'sinin 6-10 yıldır, %7,1'inin 11-15 yıldır ve %4,5'inin ise 15 yıl üzeri yıldır işletmede çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 29.** Katılımcıların Sektördeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Değişken	Küme	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Sektördeki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	132	42.3	42.3	42.3
	6-10 Yıl	106	34.0	34.0	76.3
	11-15 Yıl	40	12.8	12.8	89.1
	15 Yıl Üzeri	34	10.9	10.9	100.0
	Toplam	312	100.0	100.0	

Katılımcılar sektördeki çalışma sürelerine bakıldığında; %42,3'ünün 1-5 yıldır, %34'ünün 6-10 yıldır, %12,8'inin 11-15 yıldır, %10,9'unun ise 15 yıl üzeri süredir sektörde çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 30.** Katılımcıların Mesleklerini İsteyerek Seçme Durumlarına Göre Dağılımı

Değişken	Küme	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Mesleklerini İsteyerek Seçme Durumu	Evet	284	91.0	91.0	91.0
	Hayır	28	9.0	9.0	100.0
	Toplam	312	100.0	100.0	

Katılımcıların %91,0'inin mesleklerini isteyerek seçtiği, %9'unun ise mesleklerini isteyerek seçmediği görülmektedir.

**Tablo 31. Katılımcıların Pozisyonlarına Göre Dağılımı**

Değişken	Küme	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Pozisyon	Sahip	8	2.6	2.6	2.6
	Sahip ve Yönetici	16	5.1	5.1	7.7
	Genel Müdür	12	3.8	3.8	11.5
	Genel Müdür Yard.	2	.6	.6	12.2
	Departman Yöneticisi	38	12.2	12.2	24.4
	Departman Şefi	74	23.7	23.7	48.1
	Diğer	162	51.9	51.9	100.0
	Toplam		312	100.0	100.0

Tablo 31 incelendiğinde katılımcıların %23,7'sinin departman şefi, %12,2'sinin departman yöneticisi, %5,1'inin sahip ve yönetici, %3,8'inin genel müdür, %2,6'sının sahip ve %0,6'sının ise genel müdür yardımcısı olduğu görülmektedir.

**Tablo 32. Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Dağılımı**

Değişken	Küme	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalıştıkları Departman	Satış	58	18.6	18.6	18.6
	Pazarlama	26	8.3	8.3	26.9
	Planlama	16	5.1	5.1	32.1
	Ar-Ge	54	17.3	17.3	49.4
	Satın Alma	22	7.1	7.1	56.4
	Bilgi İşlem	20	6.4	6.4	62.8
	Üretim	54	17.3	17.3	80.1
	Diğer	62	19.9	19.9	100.0
	Toplam		312	100.0	100.0

Tablo 32'ye göre katılımcıların %18,6'sının satış, %17,3'ünün üretim ve ar-ge, %8,3'ünün pazarlama, %7,1'inin satın alma, %6,4'ünün bilgi işlem, %5,1'inin ise planlama departmanında çalıştığı görülmektedir.

#### **4.2. Katılımcıların Motivasyonları ile Bilgi Paylaşımı ve Yenilik Davranışları Arasındaki İlişki**

Çalışmanın amacı katılımcıların motivasyon düzeyleri ile bilgi paylaşımları ve yenilikçi düşünceleri arasındaki ilişkiyi test etmek ve var ise bu ilişkinin düzeyini belirlemektir. Bu doğrultuda öncelikle ölçekler üzerinde normallik dağılım testleri yapılmış ve ölçeklerde katılımcıların elde ettikleri puan ortalamalarının normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Devamında ilk sırada katılımcıların içsel ve dışsal motivasyonlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla katılımcıların "Çalışan Motivasyonu" ölçeği

sayesinde elde etmiş oldukları puanlar toplanmıştır. Bunların yanında her bir ölçeğin de puan ortalamaları madde sayısına bölünmek sureti ile elde edilen standardize puanlar da ölçeğin altında belirtilmiştir. Katılımcıların çalışan motivasyonu ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamaları, puan dağılımlarının standart sapmaları Tablo 33’te gösterilmiştir.

**Tablo 33.** Katılımcıların Çalışan Motivasyonu Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin İstatistiksel Bilgileri

Ölçek No	Motivasyonu Alanı	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	S.S.
1	İçsel Motivasyon	2.09	5.00	4.47	.51
2	Dışsal Motivasyon	1.18	5.00	4.41	.54

Tablo 33’e göre, araştırmaya katılan kişilerin çalışan motivasyonu ölçeğinin alt ölçeklerinden elde etmiş oldukları standardize puanlar incelendiğinde içsel motivasyon ölçeğinden ( $\bar{X}=4,47$ ,  $SS=.51$ ) değerlerini, dışsal motivasyon ölçeğinden de ( $\bar{X}=4,41$ ,  $SS=.54$ ) değerlerini elde ettikleri görülmektedir.

Motivasyon ölçeğinden elde edilen değerlerin yüksek olması gıda sektöründe çalışan çalışanların işleri ile ilgili güdülenme düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgudan hareketle gıda sektörü çalışanlarının içten gelen motivasyonları ile dış faktörlerden kaynaklı motivasyonlarının oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Devamında ikinci sırada katılımcıların bilgi paylaşım durumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla katılımcıların bilgi paylaşımı ölçeğinden elde ettikleri puan ortalamaları hesaplanmıştır. Yanı sıra her bir alt ölçeğin puan ortalaması madde sayısına bölünerek standardize edilmiş puanlar hesaplanarak, ilgili ölçeğin altına eklenmiştir. Katılımcıların bilgi paylaşımı ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamaları, puan dağılımlarının standart sapmaları Tablo 34’te gösterilmiştir.

**Tablo 34.** Katılımcıların Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin İstatistiksel Bilgileri

Ölçek No	Boyut	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	S.S.
1	Açık bilgi paylaşımı	1.83	5.00	3.96	.71
2	Örtük bilgi paylaşımı	1.71	5.00	3.96	.71

Tablo 34’e göre, araştırmaya katılanların bilgi paylaşımı ölçeğinin alt ölçeklerinden elde etmiş oldukları standart puanlar incelendiğinde açık bilgi paylaşımı ölçeğinden



( $\bar{X}=3,97$ ,  $SS=.71$ ) değerlerini, örtük bilgi paylaşımı ölçeğinden de ( $\bar{X}=3,96$ ,  $SS=.71$ ) değerlerini elde ettikleri görölmektedir. Bu değerler hemen hemen birbirinin aynısıdır.

Ölçekten elde edilen değerlerin yüksek oluğu katılımcıların bilgi paylaşım düzeylerinin yüksekliğini göstermektedir. Araştırmaya katılan gıda sektörü çalışanlarının açık ve örtük bilgi paylaşımının orta-yüksek aralıkta olması, onların hem açık hem de örtük bilgi paylaşımı konusunda istekli olduklarını düşündürmektedir.

Devamında üçüncü sırada katılımcıların yenilikçi davranış düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla katılımcıların yenilikçi davranış ölçeğinden elde ettikleri puan ortalamaları hesaplanmıştır. Katılımcıların yenilikçi davranış ölçeğinden elde ettikleri puan ortalamaları, puan dağılımlarının standart sapmaları Tablo 35’de gösterilmiştir.

**Tablo 35.** Katılımcıların Yenilikçi Davranış Ölçeğine İlişkin İstatistiksel Bilgileri

Ölçek No	Alan	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	S.S.
1	Yenilikçi Davranış	2.50	5.00	4.40	.47

Tablo 35’e göre, araştırmaya katılanların yenilikçi davranış ölçeğinden elde etmiş oldukları standardize puanlar incelendiğinde ( $\bar{X}=4,40$   $SS=.47$ ) değerleri elde ettikleri görölmektedir.

Yenilikçi davranış ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının yüksekliği katılımcıların yenilikçi davranış konusunda olumlu eğilimde olduğunu göstermektedir. Bulgular gıda sektörü çalışanlarının yenilikçi davranış konusunda yüksek düzeyde olumlu görüş geliştirdiklerini düşündürmektedir.

Ölçeklere ilişkin elde edilen temel bulguların ardından katılımcıların motivasyonları ile bilgi paylaşımları ve yenilikçi davranışları arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere, normallik dağılımlar nedeniyle parametrik testlerden Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Bu konuda ulaşılan bulgular Tablo 36’da verilmiştir:

**Tablo 36.** Katılımcıların Motivasyonları, Bilgi Paylaşımları ve Yenilikçi Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Açık Bilgi Paylaşımı	Örtülü Bilgi Paylaşımı	Genel Bilgi Paylaşımı	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Genel Motivasyon	Yenilikçi Davranış
Açık Bilgi Paylaşımı	r 1						
Örtülü Bilgi Paylaşımı	r .592*	1					
Genel Bilgi Paylaşımı	r .874*	.909*	1				
İçsel Motivasyon	r .214*	.232*	.251*	1			
Dışsal Motivasyon	r .206*	.294*	.284**	.774**	1		
Genel Motivasyon	r .223*	.280*	.284*	.938*	.945*	1	
Yenilikçi Davranış	r .279*	.321*	.338*	.589*	.562*	.611*	1

\* =  $p < 0.001$  (N=312)

Çalışanların bilgi paylaşımı, motivasyon ve yenilikçi davranış düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Analiz sonucunda bilgi paylaşımı ve alt boyutları, motivasyon ve alt boyutları ile yenilikçi davranış arasında pozitif yönde yüksek düzeyli ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0.001$ ). Söz konusu ilişkilerin yönü ve düzeyi şu şekilde belirtilebilir:

- Motivasyon düzeyleri ile genel bilgi paylaşım düzeyi arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ilişki olduğu ( $r: 0,284$ ;  $p < 0.001$ ) saptanmıştır.
- Bilgi paylaşımı alt boyutu olan açık bilgi paylaşımı ile genel motivasyon düzeyi arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ilişki olduğu ( $r: 0,223$ ;  $p < 0.001$ ) saptanmıştır.
- Genel motivasyon düzeyi ile bilgi paylaşımı alt boyutu olan örtülü bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ilişki olduğu ( $r: 0,280$ ;  $p < 0,01$ ) saptanmıştır.
- Motivasyon düzeyleri ile yenilikçi davranış arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyli ilişki olduğu ( $r: 0,611$   $p < 0,01$ ) saptanmıştır.
- Bilgi paylaşımı ile yenilikçi davranış arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu ( $r: 0,338$ ,  $p < 0,005$ ) saptanmıştır.

Tablo 36’da görüleceği gibi araştırmaya katılan gıda sektörü çalışanlarının motivasyon, bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranışları arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu söylenebilir.

### 4.3. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmanın hipotezlerine yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmada hazırlanan modele göre hipotezler kurulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların motivasyon düzeyi bilgi paylaşımını etkiler.

**H<sub>1a</sub>:** Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri açık bilgi paylaşımını etkiler.

**H<sub>1b</sub>:** Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri açık bilgi paylaşımını etkiler.

**H<sub>1c</sub>:** Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri örtük bilgi paylaşımını etkiler.

**H<sub>1d</sub>:** Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri örtük bilgi paylaşımını etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların motivasyon düzeyi yenilikçi davranışı etkiler.

**H<sub>2a</sub>:** Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri yenilikçi davranışı etkiler.

**H<sub>2b</sub>:** Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri yenilikçi davranışı etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Bilgi paylaşımı yenilikçi davranışı etkiler.

**H<sub>3a</sub>:** Açık bilgi paylaşımı yenilikçi davranışı etkiler.

**H<sub>3b</sub>:** Örtük bilgi paylaşımı yenilikçi davranışı etkiler.

#### 4.3.1. İçsel ve Dışsal Motivasyonun Açık ve Örtük Bilgi Paylaşımını Etkileme Düzeyi

Araştırma hipotezlerinin sınanmasına yönelik olarak araştırmanın bağımlı değişkenlerinin birbirini etkileme düzeylerine bakılmıştır. Bu amaçla  $H_1$ ,  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$  hipotezleri test edilmiştir. Bu amaçla adımli ve ileri çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Bu konuda ulaşılan ilk bulgu çalışanların motivasyon düzeyinin bilgi paylaşımını ne ölçüde etkilediğini belirlemeye dönüktür. Elde edilen bulgular Tablo 37’de verilmiştir:

**Tablo 37.** Motivasyon Düzeyinin Bilgi Paylaşımını Etkileme Düzeyi

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Uyarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
Sabit					2,35		7,53
Bilgi Paylaşımı	.28	.081	,078	27,29	,36	,28	5,22*

\* $p < .01$

Tablo 37 incelendiğinde tüm değişkenlerin birlikte varyansın %8,1'ini açıkladığı görülmüştür ( $R^2=.081$ ,  $F(1, 310)=27,29$ ,  $p < .01$ ).

Elde edilen katsayılara bakıldığında çalışan motivasyonu ölçeğinin ( $\beta = .28$ ,  $p < .01$ ) bilgi paylaşımı ölçek bütünü puanlarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak çalışanların motivasyon düzeyinin, çalışanların bilgi paylaşımlarını pozitif yönde olumlu olarak etkilediği söylenebilir. Ulaşılan bu bulgu araştırmanın  $H_1$ : *Çalışanların motivasyon düzeyleri bilgi paylaşımını etkiler* hipotezini doğrulamaktadır. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 38.** İçsel Motivasyonun Açık Bilgi Paylaşımını Etkileme Düzeyi

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Uyarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
Sabit					2,64		7,59
Açık Bilgi Paylaşımı	.21	.046	,043	14,86	,30	,21	3,85*

\* $p < .05$

Tablo 38 incelendiğinde tüm değişkenlerin birlikte varyansın %4,6'sını açıkladığı görülmüştür ( $R^2=.046$ ,  $F(1, 310)=14,86$ ,  $p < .01$ ).

Elde edilen katsayılara bakıldığında Çalışan Motivasyonu Ölçeğinin içsel motivasyon boyutunun ( $\beta = .21$ ,  $p < .01$ ) açık bilgi paylaşımı puanlarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak içsel motivasyonun çalışanların açık bilgi paylaşımlarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Ulaşılan bu bulgu araştırmanın  $H_{1a}$ : *Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri açık bilgi paylaşımını etkiler* hipotezini doğrulamaktadır. Dolayısıyla  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 39.** Dışsal Motivasyonun Açık Bilgi Paylaşımını Etkileme Düzeyi

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Uyarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
Sabit					2,77		8,53
Açık Bilgi Paylaşımı	.21	.043	.039	13,78	,27	,20	3,71*

\* $p < .01$

Tablo 39 incelendiğinde tüm değişkenlerin birlikte varyansın %4,3'ünü açıkladığı görülmüştür ( $R^2=.043$ ,  $F(1, 310)=13,78$ ,  $p < .01$ ).

Elde edilen katsayılara bakıldığında çalışan motivasyonu ölçeğinin dışsal motivasyon boyutunun ( $\beta = ,20$ ,  $p < .01$ ) açık bilgi paylaşımı puanlarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak dışsal motivasyonun çalışanların açık bilgi paylaşımlarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Ulaşılan bu bulgu araştırmanın  $H_{1b}$ : *Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri açık bilgi paylaşımını etkiler* hipotezini doğrulamaktadır. Dolayısıyla  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 40.** İçsel Motivasyonun Örtük Bilgi Paylaşımını Etkileme Düzeyi

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Uyarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
Sabit					2,52		7,29
Örtük Bilgi Paylaşımı	.23	.054	,051	17,66	,32	,23	4,20*

\* $p < .05$ ,

Tablo 40 incelendiğinde tüm değişkenlerin birlikte varyansın %5,4'ünü açıkladığı görülmüştür ( $R^2=.054$ ,  $F(1, 310)=17,66$ ,  $p < .01$ ).

Elde edilen katsayılara bakıldığında çalışan motivasyonu ölçeğinin içsel motivasyon boyutunun ( $\beta = ,23$ ,  $p < .01$ ) örtük bilgi paylaşımı puanlarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak içsel motivasyonun çalışanların örtülü bilgi paylaşımlarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Ulaşılan bu bulgu araştırmanın  $H_{1c}$ : *Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri örtük bilgi paylaşımını etkiler* hipotezini doğrulamaktadır. Dolayısıyla  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 41.** Dışsal Motivasyonun Örtük Bilgi Paylaşımını Etkileme Düzeyi

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Uyarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
Sabit					2,26		7,12
Örtük Bilgi Paylaşımı	.29	.087	.084	29,42	,38	,29	5,42*

\* $p < .01$

Tablo 41 incelendiğinde tüm değişkenlerin birlikte varyansın %8,7'sini açıkladığı görülmüştür ( $R^2=.087$ ,  $F(1, 310)=29,42$ ,  $p < .01$ ).

Elde edilen katsayılara bakıldığında çalışan motivasyonu ölçeğinin dışsal motivasyon boyutunun ( $\beta = .29$ ,  $p < .01$ ) örtük bilgi paylaşımı puanlarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak dışsal motivasyonun çalışanların örtük bilgi paylaşımlarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Ulaşılan bu bulgu araştırmanın  $H_{1d}$ : *Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri örtük bilgi paylaşımını etkiler* hipotezini doğrulamaktadır. Dolayısıyla  $H_{1d}$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.3.2. İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi

$H_2$ : Çalışanların motivasyon düzeyi yenilikçi davranışı etkiler

Araştırma hipotezlerinin ikincisinin sınanmasına yönelik olarak araştırmanın bağımlı değişkenlerinin birbirini etkileme düzeylerine bakılmıştır. Bu amaçla  $H_2$ ,  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  hipotezleri test edilmiştir. Bu amaçla doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Bu konuda ulaşılan ilk bulgu çalışanların motivasyon düzeyinin yenilikçi davranış düzeylerini ne ölçüde etkilediğini belirlemeye dönüktür. Elde edilen bulgular Tablo 42’te verilmiştir:

**Tablo 42.** Motivasyonun Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Uyarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
Sabit					1,85		9,78
Yenilikçi Davranış	.61	.374	.372	184,84	,58	,61	13,60*

\* $p < .01$

Tablo 42 incelendiğinde tüm değişkenlerin birlikte varyansın %37,4'ünü açıkladığı görülmüştür ( $R^2=.374$ ,  $F(1, 310)=184,84$ ,  $p<.01$ ).

Elde edilen katsayılara bakıldığında; çalışan motivasyonu ölçeğinin ( $\beta= ,58$ ,  $p<.01$ ) yenilikçi davranış puanlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak çalışanların motivasyon düzeyinin, yenilikçi davranışlarını pozitif yönde olumlu etkilediği söylenebilir. Ulaşılan bu bulgu; araştırmanın *H2: Çalışanların motivasyon düzeyleri yenilikçi davranışı etkiler hipotezini* doğrulamaktadır. Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 43.** İçsel Motivasyonun Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Uyarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
Sabit					1,99		10,61
Yenilikçi Davranış	.59	.347	.345	165,09	,54	,59	12,85*

\* $p<.01$

Tablo 43 incelendiğinde tüm değişkenlerin birlikte varyansın %34,7'sini açıkladığı görülmüştür ( $R^2=.345$ ,  $F(1, 310)=165,09$ ,  $p<.01$ ).

Elde edilen katsayılara bakıldığında çalışan motivasyonu ölçeğinin içsel motivasyon boyutunun ( $\beta= ,59$ ,  $p<.01$ ) yenilikçi davranış puanlarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak içsel motivasyonun yenilikçi davranışlarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Ulaşılan bu bulgu araştırmanın *H2a: Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri yenilikçi davranışı etkiler hipotezini* doğrulamaktadır. Dolayısıyla H2a hipotezi kabul edilmiştir.

Bu konuda ulaşılan diğer bulgu çalışanların dışsal motivasyonun yenilikçi davranış düzeylerini ne ölçüde etkilediğini belirlemeye dönüktür. Elde edilen bulgular Tablo 44'te verilmiştir:

**Tablo 44.** Dışsal Motivasyonun Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Uyarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
Sabit					2,26		12,58
Yenilikçi Davranış	.56	.316	.314	143,47	,49	,56	11,98*

\* $p < .01$

Tablo 44 incelendiğinde tüm değişkenlerin birlikte varyansın %31,6'sını açıkladığı görülmüştür ( $R^2 = .316$ ,  $F(1, 310) = 143,47$ ,  $p < .01$ ).

Elde edilen katsayılara bakıldığında çalışan motivasyonu ölçeğinin dışsal motivasyon boyutunun ( $\beta = .56$ ,  $p < .01$ ) yenilikçi davranış puanlarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak dışsal motivasyonun yenilikçi davranışlarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Ulaşılan bu bulgu araştırmanın *H2b: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri yenilikçi davranışı etkiler* doğrulamaktadır. Dolayısıyla H2b hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.3.3. Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi

H<sub>3</sub>: Bilgi paylaşımı yenilikçi davranışı etkiler

Araştırma hipotezlerinin üçüncüsünün sınanmasına yönelik olarak araştırmanın bağımlı değişkenlerinin birbirini etkileme düzeylerine bakılmıştır. Bu amaçla *H<sub>3</sub>*, *H<sub>3a</sub>*, *H<sub>3b</sub>* hipotezleri test edilmiştir. Bu amaçla doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Bu konuda ulaşılan ilk bulgu çalışanların bilgi paylaşımının yenilikçi davranış düzeylerini ne ölçüde etkilediğini belirlemeye yöneliktir. Elde edilen bulgular Tablo 45'de verilmiştir:

**Tablo 45.** Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Uyarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
Sabit					3,42		21,68
Yenilikçi Davranış	.34	.114	.111	39,89	,25	,34	6,32*

\* $p < .01$



Tablo 45 incelendiğinde; tüm değişkenlerin birlikte varyansın % 11,4'ünü açıkladığı görülmüştür ( $R^2=.114$ ,  $F(1, 310)=39,89$ ,  $p<.01$ ).

Elde edilen katsayılara bakıldığında bilgi paylaşımı ölçeğinin ( $\beta= ,25$ ,  $p<.01$ ) yenilikçi davranış puanlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak bilgi paylaşımının, yenilikçi davranışı pozitif yönde olumlu etkilediği söylenebilir. Ulaşılan bu bulgu; araştırmanın  $H_3$ : *Bilgi paylaşımı yenilikçi davranışı etkiler* hipotezini doğrulamaktadır. Dolayısıyla  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 46.** Açık Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Uyarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
Sabit					3,68		25,52
Yenilikçi Davranış	.28	.078	.075	26,08	,18	,27	5,11*

\* $p<.01$

Tablo 46 incelendiğinde tüm değişkenlerin birlikte varyansın %7,8'ini açıkladığı görülmüştür ( $R^2=.078$ ,  $F(1, 310)=26,08$ ,  $p<.01$ ).

Elde edilen katsayılara bakıldığında bilgi paylaşımı ölçeğinin açık bilgi paylaşımı boyutunun ( $\beta= ,27$ ,  $p<.01$ ) yenilikçi davranış puanlarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak açık bilgi paylaşımının yenilikçi davranışı pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Ulaşılan bu bulgu araştırmanın  $H_{3a}$ : *Açık bilgi paylaşımı yenilikçi davranışı etkiler* hipotezini doğrulamaktadır. Dolayısıyla  $H_{3a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Bu konuda ulaşılan diğer bulgu çalışanların örtük bilgi paylaşımının yenilikçi davranış düzeylerini ne ölçüde etkilediğini belirlemeye dönüktür. Elde edilen bulgular Tablo 47'de verilmiştir:

**Tablo 47.** Örtük Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışı Etkileme Düzeyi

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Uyarlanmış R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>
Sabit					3,57		25,10
Yenilikçi Davranış	.32	.103	.100	35,63	,21	,32	5,97*

\* $p < .01$

Tablo 47 incelendiğinde tüm değişkenlerin birlikte varyansın %10,3'ünü açıkladığı görülmüştür ( $R^2=.103$ ,  $F(1, 310)=35,63$ ,  $p < .01$ ).

Elde edilen katsayılara bakıldığında bilgi paylaşımı ölçeğinin örtük bilgi paylaşımı boyutunun ( $\beta = .32$ ,  $p < .01$ ) yenilikçi davranış puanlarını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak örtük bilgi paylaşımının yenilikçi davranışlarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Ulaşılan bu bulgu araştırmanın  $H_{3b}$ : *Örtük bilgi paylaşımı yenilikçi davranışı etkiler* hipotezini doğrulamaktadır. Dolayısıyla  $H_{3b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda araştırmanın tüm hipotezleri kabul edilmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada çalışanların motivasyon, bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde bilgi paylaşımı, yenilikçi davranış ve motivasyon ile ilgili araştırmaların bulunduğu görülmektedir. Ancak bu değişkenlerin birlikte değerlendirildiği ve ilişkisel karşılaştırmaların yer aldığı çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla çalışma bu bağlamda ilgili literatüre katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın temel amacı ise (Gaziantep ili) gıda sektörü çalışanlarının motivasyon düzeylerinin bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranışlarına etkisinin incelenmesidir. Araştırmada bilgi paylaşımı, motivasyon ve yenilikçi davranışlar arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda modele uygun olarak geliştirilen üç hipotez test edilmiştir. Araştırma bulguları tüm hipotezlerin alt hipotezleri ile birlikte kabul edilmesini sağlamıştır.

Araştırma sorularına yanıt bulmak üzere elde edilen veriler; aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ), frekans (f), yüzde (%), standart sapma (s.s.), pearson korelasyon testi yardımıyla çözümlenerek yorumlanmıştır. Araştırmanın hipotezlerini sınamak amacıyla doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Yanı sıra araştırmada kullanılan ölçeklerin istatistik çözümlenmeler öncesi, madde gruplarına ait puanların normallik gösterip göstermemesini incelemek amacıyla basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş ve normal dağılımlar göstermesi nedeniyle gruplar üzerinde parametrik testler uygulanmıştır.

Araştırmanın hipotezlerini sınamak için yürütülen doğrusal regresyon analizlerinde araştırmanın tüm hipotezlerinin alt hipotezlerle birlikte kabul edilmesi yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre motivasyon düzeyi ile içsel ve dışsal motivasyon açık ve örtük bilgi paylaşımını etkilemektedir. Yine motivasyon düzeyinin, içsel ve dışsal motivasyonun yenilikçi davranış üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Yanı sıra bilgi paylaşımının, açık ve örtük bilgi paylaşımının da yenilikçi davranış üzerinde etkili olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Avcı (2009) çalışmasında, öğrenmeye olan kararlılığın, açık fikirliliğin ve işletme içi bilgi paylaşımının yenilik performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışmada da paralel sonuçlar elde edilmiştir. Benzer şekilde Altındış ve Ağca (2011)

çalışmalarında, fiziksel çalışma ortamı ve çalışma alanlarının düzeninin, etkili bilgi paylaşım uygulamalarını sınırlamayacağına dair bulgulara ulaşmıştır. Çalışmamızda da bilgi paylaşımı ortamının önemine dair benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Çitçi Bal (2014) Eskişehir organize sanayi bölgesinde bilgi paylaşımı ve inovasyon ilişkisini araştırdığı çalışmasında, işletmeler içerisinde bilgi paylaşımının sağlanması ve bilgi paylaşımına yönelik ortamların oluşturulması, bilgi paylaşımı sırasında teknolojilerin aktif olarak kullanılması yenilikçilik üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiği tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi paylaşımına ilişkin işletmelerin olumlu bakış açısına sahip oldukları, bilgi paylaşımına imkân sağlayan ortamlarda bulunmayı istedikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Keskin (2018) çalışmasında bilgi paylaşımının, çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını artırdığı ayrıca firmalar arasındaki güven ve işbirliğinin artmasına bağlı olarak, inovasyon, yeni ürünler geliştirme ve yeni pazarlara girme gibi yenilikçi aktivitelerin geliştirilmesine sağladığı tespit edilmiştir. Atuahene- Gima ve Murray, (2007) örgütte bilgi paylaşımının örgütsel öğrenmeyi mümkün kıldığına işaret etmekte ve örgütsel öğrenmenin de örgütün faaliyet alanındaki iş modellerini geliştirilmesinde süreklilik arz eden bir inovasyon anlayışını meydana getirmekte, güçlendirmekte olduğunu bulgulamıştır. Akan (2018) teknoloji sektörü çalışanlarında yenilikçilik, bilgi paylaşımı ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisini ortaya çıkarmayı araştırdığı çalışmasında işletmeler içindeki bilgi paylaşımı ortamını oluşturulması, bilgi paylaşımı sağlanırken ellerindeki mevcut teknolojinin kullanılması işletmenin yenilikçilik yönünü olumlu etkilediği ayrıca çalışanların tecrübesini ve bilgi birikimini paylaştıkları, arkadaşlarının moralini düzeltmek için davranışlar sergiledikleri, olası tartışmaları önlemek adına arkadaşları ile görüşme sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Darroch (2005), örgütlerde bilgi üretilmesi, kabul görmesi ve yayılması durumlarının işletme performansını artırdığı gibi yenilikçiliğe de etki ettiğini vurgulamaktadır. Keskin (2018) Türkiye'deki Teknopark firmalarında sosyal sermaye bilgi paylaşımı örgütsel çift yönlülük ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında bilgi paylaşımının, çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını artırdığı ayrıca firmalar arasındaki güven ve işbirliğinin artmasına bağlı olarak, inovasyon, yeni ürünler geliştirme ve yeni pazarlara girme gibi yenilikçi aktivitelerin geliştirilmesine sağladığı tespit edilmiştir. Koudelkova ve Milichovsky (2015) motivasyonun yenilikçi davranışın başarılı olmasındaki katkısını göstermek amacıyla yapmış olduğu çalışmasında, motivasyonun başarılı yenilikçi davranış üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, çalışanlar eğer şirket teşviklerinden memnun kalmazlar ise bu çalışanların motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkiler ve yeni yeniliklere katılmak istemeyebilirler. Ghodrati (2018) örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel

yenilikçiliğin örgütsel inovasyon iklimine etkisinin araştırıldığı çalışmada bilginin işlenerek pazara sunulmasının devamlı olması yenilikçilik olarak ifade edilmiş, yenilikçiliğin kalitesinde örgütsel katılımın belirleyici olduğu ifade edilmiştir.

Çitçi Bal (2014) bilgi paylaşımı ve inovasyon ilişkisini araştırdığı çalışmasında işletmeler içerisinde bilgi paylaşımının sağlanması ve bilgi paylaşımına yönelik ortamların oluşturulması, bilgi paylaşımı sırasında teknolojilerin aktif olarak kullanılması inovasyon üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiği bulgularına ulaşmıştır. Araştırmalardan elde edilen bu bulgular, araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Chen ve Hsieh (2015) kamu sektöründe yapmış oldukları çalışmalarında içsel ve dışsal motivasyon ve bilgi paylaşımına olan etkisinin araştırdığı çalışmasında kişilerin açık bilgi paylaşımından çok örtük bilgi paylaşımında kişisel değerlerini kaybetme korkuları olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sonucunda motivasyon ile bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış ve arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, genel motivasyon düzeyi ile genel bilgi paylaşım düzeyi arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ilişki olduğu (R: 0,251;  $p<0,05$ ), genel motivasyon düzeyi ile bilgi paylaşımı alt boyutu olan açık bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ilişki olduğu (R: 0,232;  $p<0,05$ ), genel motivasyon düzeyi ile bilgi paylaşımı alt boyutu olan örtülü bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ilişki olduğu (R: 0,232;  $p<0,05$ ), motivasyon düzeyleri ile yenilikçi davranış arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyli ilişki olduğu (R: 0,611  $p<0,05$ ), bilgi paylaşımı ile yenilikçi davranış arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu (R: 0,338,  $P<0,005$ ) tespit edilmiştir. Çiçek ve Çelik (2010) işletmelerdeki bilgi teknolojilerine yapılan yatırım ile performanslar arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada, bilgi teknolojilerine yatırım yapmada yönetimin önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Beydoğan (2018) bilgi paylaşımı, entelektüel sermaye ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında bilgi paylaşımının, çalışanların yeni bilgiler oluşturmaya ve bu bilgilerin benimsenerek uzmanlık bilgisi haline getirilmesine katkı sağladığı, bu sayede insan sermayesinin güçlendirildiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda firmalarda yeni ürün ve fikirlerin geliştirilmesinde ve yönetim süreçlerinde daha verimli oldukları ifade edilmiştir. Aslan (2014) işletmelerde bilgi paylaşımı, inovasyon ve firma performansı ilişkisini araştırdığı çalışmasında bilgi paylaşımı ve inovasyon arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkinin meydana geldiği, inovasyon ile firma performansı arasında pozitif ilişkinin meydana geldiği, bilgi paylaşımı ile firma performansı arasında pozitif ilişkilerin meydana geldiği tespit edilmiştir.

Bilgi paylaşımı ile inovasyon arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Firmaların başarılı olmasında bilginin kayıt altına alınması ve gerekli zamanlarda gerekli kişilerle paylaşılmasının etkili olduğu ifade edilmiştir.

## 5.2. Öneriler

Araştırmacılara yönelik öneriler çerçevesinde, konu ile ilgili bu çalışmadaki ilişki referans gösterilerek değişkenler arasındaki aracılık rolü incelenebilir. Bununla birlikte araştırmacılar, farklı sektörlerde ve farklı örneklem yapıları ile araştırma yaparak bu çalışmada elde edilen sonuçlarla karşılaştırılabilir. Başka bir ifade ile söz konusu ilişki tüm çalışanlara genelleştirilebilir mi yoksa gıda sektörüyle kısıtlı mı sorusunun cevabı araştırılabilir.

İşletme yöneticilerinin, çalışanlarının motivasyonlarının artırılmasına yönelik uygulamalar geliştirmeleri hem işletmeler hem de çalışanlar için faydalı olacaktır.

Çalışanlar arasında bilgi paylaşımını engelleyen bireysel ve yönetsel sorunlar bulunmaktadır. Bilgi paylaşımının artması performansları da artırdığı için verimlilik üzerinde etkilidir. Bu nedenle çalışanlar arasında bilgi paylaşımının artırılması için işletmelerin politikalar izlemesi gerekmektedir.

Bilgi paylaşımı, yenilikçi davranış ve motivasyon arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların yenilikçilik düzeylerinin ve işletmelere yönelik katkılarının artırılması için motivasyonlarının artırılması olumlu etki meydana getirecektir.

Çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının önündeki engellerden birisi çalışanların sahip oldukları ayrıcalık ya da konumların kaybedilme endişesi olabilir. Bu nedenle çalışanlara özgür ve değerli olduklarının hissettirilmesi önemlidir.

## KAYNAKÇA

- Akalın, Ş. H. (2009). Innovation, Inovasyon: Yenileşim. Erişim Tarihi 15.03.2019, [http://turkoloji.cu.edu.tr/DIL%20SORUNLARI/sukru\\_haluk\\_akalin\\_inovasyon\\_yenileşim.pdf](http://turkoloji.cu.edu.tr/DIL%20SORUNLARI/sukru_haluk_akalin_inovasyon_yenileşim.pdf).
- Akan, M. (2018). *Teknoloji Sektörü Çalışanlarında Yenilikçilik, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Günel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. Eflatun Yayınları, Ankara.
- Akkoç, İ. (2012). Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 45-60.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Alakurt, T. ve Keser, H. (2015). Bilgi Paylaşma Davranışları Ölçeği: Ölçek Geliştirme Çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1033-1054.
- Al-Madi, F. and Al-Zawahreh, A. (2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 46(2012), 158-170.
- Altındış, S. ve Ağca, V. (2011). Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(1), 45-61.
- Amabile, T.M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In B.M.Straw and L.L.Cummings (Eds). *Research Organizational Behavior*, 10.

- Antalyalı, Ö.L. ve Bolat, Ö. (2017). Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 83-114.
- Arslan, A. and Staub, S. (2013). Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and It's Impact on Organizational Performance: Small Business Owners in the Şişhane Lighting and Chandelier District. *Social and Behavioral Sciences*, 75(2013). 102-111.
- Aslan Kılıç, H. (2014). *İşletmelerde Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkisi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aslan, M. F. (2014). *İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma*. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Atuahene-Gima, K. And Murray, J. Y. (2007). Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China. *Journal of International Marketing*, 15(2), 1-29.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Aytaç, B. (2008). *Ticaret Meslek Liselerinde Okuyan Öğrencilerin Yüksek Öğretime Yönelik Motivasyon Düzeylerinin Araştırılması*. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Barker, R.A. (2001). The Nature of Leadership, *Human Relations*.54(4),155-166.
- Barlay, Ö. (2008). *Türk Holdinglerinde İnovasyon Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilme Araştırması*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dönem Projesi, Ankara.



- Barlı, Ö. (2007). *Davranış Bilimleri*. Bizim Büro Basımevi Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bayındır, H. (2007). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori Ve Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Beydoğan, A. (2018). *Bilgi Paylaşımı, Entelektüel Sermaye Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Biçer, M. (2017). *Etik İklim, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Osmaniye.
- Bond, J.T. and Galinsky, E. (2006). How Can Employers Increase The Productivity and Retention of Entry-Level, Hourly Employees. *Families and Work Institute Research Brief*.
- Boylu, Y., Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2/1(2010), 3-20.
- Buchbinder, S.B. and Shanks, N.H. (2007). *Introduction to Health Care Management*. England. Jones & Bartlett Learning
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi, Ankara.
- Caulton, J.R. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2- 8.
- Champoux, J.E. (2010). *Organizational behavior. Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. (4th edition). Routledge, New York.

- Chen, C.A. and Hsieh, C.W. (2015). Knowledge Sharing Motivation in the Public Sector: The Role of Public Service Motivation. *International Review of Administration Sciences*.81(4), 812-832.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363-401.
- Çalışkan, D. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(1), 88-112.
- Çiçek, E. ve Çelik, C. (2010). Kobi'lerde Bilgi Teknolojileri Kullanımına Yönelik Yöneticilerin Bakış Açıları: Mersin İlinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(1), 577-597.
- Çitçi Bal, I. (2014). *Bilgi Paylaşımı ve İnovasyon (Yenilik) İlişkisinin İncelenmesi Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*. Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik.
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik*. Pegem Akademi, Ankara.
- Dağlı, T. (2007). *Willingness to Share Knowledge with the Workgroup: Contextual Antecedents, Instrumental and Relational Motivational States*. Koç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Darroch, J. (2005). Knowledge Management, Innovation and Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.

- Dede, Y. ve Argün, Z. (2004). Öğrencilerin Matematiğe Yönelik İçsel ve Dışsal Motivasyonlarının Belirlenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 29(134), 49-54.
- Demirel, Y. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*. IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 189-202.
- Demirhan, A. ve Bozkurt, S. (2010). Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 18(5), 301-307.
- Drucker, P. F. (1998). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 3-8.
- Drucker, P. F. (1992). The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*, 70(5), 95-104.
- Dur, B. (2014). *Lise Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi ve Motivasyon Düzeyi İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Düren, A.Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. Alfa Kitapevi, İstanbul.
- Er, P.H. (2012). *Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Ercoskun, H. ve Nalçacı, A. (2005). Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri ve Önemi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 354-370.
- Eren, E. (2006), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Nadir Kitap, İstanbul.

Eren, M.Ş., Yücel, R. ve Eren, S.S. (2010). Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18(5), 3102-3116.

Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*. Beta Yayıncılık, İstanbul.

Eroğlu, Ş. (2018), *Elit Güreşçiler İle Farklı Branşlardaki Sporcuların Başarı Motivasyonunun İncelenmesi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

Fahrioğlu, F. (2013). *Güvenlik ve Kimlik Bağlamında İnsan İhtiyaçları Teorisi'nin Türkiye'deki Kürt Sorunu'na Uygulanması*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, Ankara.

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları, İstanbul.

Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. Sage publications, London-Thousand Oaks- New Delhi

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage Publications, London.

Fukuyama, F. (2001). *Social Capital, Civil Society and Development*, Third World Quarterly, 22(1), 7-20.

Genç, N. (2007). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Gençay, C. ve İnce, C. (2017). İşgören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kış Otellerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 112-126.

- Ghodrati, F. (2018). *Örgütsel Bilgi Paylaşımı Ve Örgütsel Yenilikçiliğin Örgütsel İnovasyon İklimine Etkisinin Sağlıkçı Akademisyenler Örneğinde Araştırılması: İran ve Türkiye Karşılaştırması*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gravetter, F. and Wallnau, L. (2014). *Essentials of Statistics for the Behavioral Sciences (8th Ed.)*. Wadsworth, Belmont. CA.
- Güler, E. Ö. ve Veysikarani, D. (2018). OECD Ülkelerinin İnovasyon Göstergeleri Açısından Çok Değişkenli İstatistiksel Analizlerle Karşılaştırılması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 157-168.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Gürses, F. E. (2018). *İşletmelerde Esnek Çalışma Sisteminin Motivasyona Etkisi: Bir Uygulama*. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hatipoğlu Eren, B. (2016). Sosyal Çalışma Açısından İnsani İhtiyaçların Değerlendirilmesine İlişkin Modeller ve Feminist Katkıları. *Journal of Society & Social Work*. Vol. 27(1), 161-177.
- Idris, M.T.M., Kian, T.S. and Yusoff, W.F.W. (2013). Herzberg's Two Factors Theory on Work Motivation: Does Its Work for Today's Environment. *Global Institute for Research and Education*. 2(5),18-22.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations, A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

- Işık, M. (2018). Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler ve Bilgi Paylaşım Sürecinin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 641-656.
- Jamrog, J., Vickers, M. and Bear, D. (2006). Building and Sustaining a Culture That Supports Innovation. *Human Resources Planning*, 29(3), 98-103.
- Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's Hierarchy of Need Theory: Impacts and Implications on Organizational Culture, Human Resource and Employee's Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), 39-45.
- Kantar, H. (2008), *İşletmede Motivasyon*. Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Karadağ M., Işık, O., Akbolat, M. ve Çelen, Ö. (2015). Örgütsel Bağlılık Açısından Motivasyon: Sağlık Kurumlarında Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 40(1), 311-320.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (28. Baskı)*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın Nedenleri Ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 3-4.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi (3.baskı)*. Pegem Yayıncılık, 233, Ankara.
- Karseka, T. (2008). *Building and Maintaining Knowledge Sharing Culture, Trieste: School of NKM*.
- Katipoğlu, B. (2011). Freud Psikanalizindeki Nevroz Açılımına Tepkiler. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), 251-262.

- Kaya, F.Ş., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013). Herzberg 'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim 1. kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*. 39(1), 1-18.
- Keskin, F. F. (2018). *Türkiye'deki Teknopark Firmalarında Sosyal Sermaye, Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Çift Yönlülük ve Firma Performansı Arasındaki İlişki*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kırım, A. (2007). *Süreç İnnovasyonu: Maliyetleri Sistem Dışına Çıkarmak*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kıroğlu, I. ve Albayrak, R. (2017). Yaratıcı Endüstrilerde Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinin Yöneticilere Uygulanması ve Doğrulanması: Reklamcılık Sektörü Örneği. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 35(35), 111-122.
- Kleysen, R. F. and Street, C. T. (2001). Towards a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Yayıncılık, No. 633s, İstanbul.
- Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 12. Baskı. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Koudelkova, P. and , Milichovsky, F. (2015). Successful Innovation by Motivation. *Business: Theory and Practice*. 16(3): 223–230.
- Kösehan, A. (2005). *Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi, Denizli'de Bir Örnek*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Küçüközkan, Y. (2015), Liderlik Ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.

- Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. Turan Parlak (Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Sltering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*. 15(1), 1-15.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. (12th edition). McGraw-Hill/Irwin, Usa.
- Max-Neef, M. A. (1991). *Human Scale Development, The Apex Press*. An Imprint of the Council on International and Public Affairs, New York.
- Mengü, C. (2017), Turizmde Motivasyon Stratejileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 4(15),1987-1999.
- Mohamed, R. K. M. H. and Nor, C. S. M. (2013). The relationship between McGregor's X-Y theory management style and fulfillment of psychological contract: a literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3(5), 715-720.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*. Prentice Hall, Harlow.
- Ngah, R. and Ibrahim, A. R. (2014). *Tacit Knowledge Sharing and Organizational Performance: Malaysian SMEs perspective*. Universiti Malaya Faculty of Business & Accountancy Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Obrenovic, B., Obrenovic, S. and Hudaykulov, A. (2014). The Value of Knowledge Sharing: impact of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Team Performance of Scientists. *Information and Knowledge Management*, 4(4), 159-167.
- OECD, (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities Oslo Manual*, (3rd edition). Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), Paris, France.



Oflaz, M. (2018). *İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Uygulama*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Olomolaiye, A. and Egbu, C. (2004). Tacit vs. Explicit Knowledge – the Current Approaches to Knowledge Management, School of the Built and Natural Environment, Glasgow Caledonian University, G4 OBA, UK.

Oxford Dictionaries. (2019). <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/psychosocial>. (Erişim tarihi: 23.03.2019).

Önen, L. ve Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Önen, S. M. ve Kanaryan, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey ve Toplum*, 5(10), 1-10.

Örs, F. ve Tetik, S. (2010). Küreselleşen Dünyada Yeni Yönetim Paradigmaları: Değişim Ve İletişim. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 439-456.

Örücü, E. ve Kambur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 85-97.

Özdeşli, K. ve Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.

Özkal, N. (2013). Sosyal Bilgilere İlişkin İçsel ve Dışsal Güdülerin Öz yeterlik ve Başarı Yönelimlerine Göre Yordanması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(27), 96-105.

Özkalp E. ve Kirel, Ç.(2010). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayınevi, Bursa.

- Öztürk, Z. ve Dündar, Z. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(2). 57-67.
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, 2. Baskı. Sabah Yayınları No.147s, Ankara.
- Prahalad, C. K. and Krishnan, M. S. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks*. McGraw-Hill Companies, United States of America.
- Rahim, M. A. (2000). Empirical Studies On Managing Conflict. *The international Journal Of Conflict Management*, 11(1), 5-8.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev) İnci Erdem, 14. Basımdan Çeviri. Nobel Yayın, Ankara.
- Robbins, S. and Judge, P. (2013). *Organizational behavior*, (16th edition). Prentice Hall, New Jersey.
- Sanchez, R. (2000). *Tacit Knowledge Versus Explicit Knowledge: Approaches to Knowledge Management Practice*. Professor of Management, Copenhagen Business School and Linden Visiting Professor for Industrial Analysis. Lund University.
- Schumpeter, J. A. (1983). *The Theory of Economic Development*, (16th edition). Oxford University Press, New York.
- Selen, U. (2016). *Çalışanların İç Ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği*. Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Tekirdağ.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8(39), 944-964.

- Sezgin, O., Uçar, Z. ve Duygulu, E. (2015). Güven, Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 1-20.
- Shalley, C. and Gilson, L. L. (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 6-23.
- Slade, J. and Yoong, P. (2014). The Types of Indigenous Knowledge to be Retained for Young New Zealand Based Samoans: A Samoan Grandparents' Perspective. AIS Electronic Library, New Zealand.
- Sönmez, B. (2011). *Hemşirelerin Yenilikçi Davranışları ve Etkileyen Faktörler: Niteliksel Bir Çalışma*. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Styhre, A. (2007). *The Innovative Bureaucracy: Bureaucracy in an Age of Fluidity: The Innovative Bureaucracy*. Routledge Studies in Innovation, Organizations and Technology. Routledge, London.
- Şahin, A. (2003). *Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma*. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 523-547.
- Şenoğlu, T. (2013). *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi*, <https://evrimagaci.org/maslowun-ihitiyaclar-hiyerarşisi-1644>, 12.04.2019 tarihinde alınmıştır.
- Şimşek, M. Ş. (2007). *İşletme Bilimlerine Giriş*, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 14. Baskı. Adım Matbaacılık, Konya.

- Tabak, A. vd. (2010). Denetim Odağı ve Yenilikçi Birey Davranışları Arasındaki İlişkiler: Belirsizliğe Tolerans ve Risk Almanın Aracılık Etkisi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 159–176.
- Taş, Y. (2011). İş Tatmini ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Kocaeli, 1(1),117-131.
- Taşlıyan, M. ve Karayılan, D. (2011). Organizasyonlarda Değişim ve Yönetim. *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. 1(2), 253-270.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X Ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Tjosvold, D. (1991). *The Conflict: Positive Organization*. Praeger Publishers, New York.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Trochim, W. M. and Donnelly, J. P. (2006). *The research methods knowledge base* (3rd ed.). Cincinnati, OH: Atomic Dog.
- Tuomi, I. (2002). *Networks of Innovation: Change and Meaning in The Age of The Internet*. Oxford University Press Inc., New York.
- Türk Dil Kurumu (1998). *Türkçe Sözlük*, (Dokuzuncu basım). Cilt 1. Türk Dil Kurumu Yayınları, (1-1136), Ankara.
- Türk Dil Kurumu (1998). *Türkçe Sözlük*, (Dokuzuncu basım). Cilt 2. Türk Dil Kurumu Yayınları, (1137-2523), Ankara.

Türk Dil Kurumu. (2018). Büyük Türkçe Sözlük, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), Erişim Tarihi: 10.12.2018.

Wang, Z. and Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications* 39, 8899–8908.

West, M. A. and Farr, J. L. (1989). *Innovation at Work: Psychological Perspectives*. Social Behaviour.

Wyatt, J. C. (2001). Management of Explicit and Tacit Knowledge. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 94(1), 6-9.

Yakut, F. (2003). *Organizasyonlarda Bilgi Yönetiminde Ortaya Çıkan Sorunlar Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. Kocaeli Üniversitesi Yayınları, İzmit.

Yazıcıoğlu, İ. ve Akbulut, B. A. (2016). Analysis of travel motivations of tourists in terms of their demographical characteristics: The case of Ankara (Yabancı turistlerin seyahat motivasyonlarının demografik özellikleri açısından analizi: Ankara örneği). *Journal of Human Sciences*, 13(2), 3231-3241.

Yeloğlu, O. (2012). *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın, Eskişehir.

Yenipınar, Ş., Göksoy, S. ve Bal Kusnacı, S. (2016). Okullarda Stratejik Yönetim Uygulamaları, *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 05-24.

Yuan, F. and Woodman, R.W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations, *Academic Management Journal*, 53(2), 323-342.

## EKLER

### Ek1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Çalışanların Motivasyon Düzeylerini, Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçi Davranışa İlişkin Algılarını ölçmek amacıyla akademik hazırlanmıştır. Elde edilecek bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Akademik bir çalışmaya göstereceğiniz ilgi ve yapacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

### KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanını lütfen çarpı işareti (X) koyarak işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz nedir?

( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız kaçtır?

( ) 18-26 ( ) 27-35 ( ) 36-44 ( ) 45-54 ( ) 54 ve üzeri

3. Aylık Geliriniz (Ortalama) ne kadar?

( ) 1600 – 2000 TL

( ) 2001 – 3000 TL

( ) 3001 – 5000 TL

( ) 5000 TL Üstü

4. Eğitim durumunuz?

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans/doktora

5. Medeni durumunuz

( ) Bekar ( ) Evli

6. Bu işletmede çalıştığınız süre

( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıl üzeri

7. Sektörde çalıştığınız süre

( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıl üzeri

8. Bu mesleği kendi isteğinizle mi seçtiniz?

( ) Evet ( ) Hayır

9. Çalıştığınız işletmedeki Pozisyonunuz?

( ) Sahip ( ) Sahip ve Yönetici ( ) Yönetim Kurulu Başkanı ( ) Genel Müdür

( ) Genel Müdür Yardımcısı ( ) Departman Yöneticisi ( ) Departman Şefi ( ) Diğer  
(Belirtiniz).....

10. Çalıştığınız işletmedeki departmanınız?

( ) Satış ( ) Pazarlama ( ) Planlama ( ) AR-GE ( ) Satınalma ( ) Bilgi İşlem

( ) Üretim ( ) Diğer (Belirtiniz).....

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup değerlendirerek bir ifadeye katılım derecenizi X işareti koyarak belirtiniz.

**1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum  
5=Kesinlikle Katılıyorum**

B1. Bu işyerinde çalışanlar, rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.	1	2	3	4	5
B2. Çalışanlar, kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.	1	2	3	4	5
B3. Çalışanlar, diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları toplar.	1	2	3	4	5
B4. Çalışanlar, bilgi paylaşımı için teşvik edilir.	1	2	3	4	5
B5. Çalışanlara yönelik çeşitli eğitim ve gelişim programları düzenlenir.	1	2	3	4	5
B6. Bilgi paylaşımı için oluşturulan bilgi teknolojileri, bu işyerinde çalışanların işlerini kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
B7. Çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır.	1	2	3	4	5
B8. Çalışanlar, diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri toplar.	1	2	3	4	5
B9. Çalışanlar, birbirlerine ilişkin bilgileri paylaşır.	1	2	3	4	5
B10. Çalışanlar birbirlerine ilişkin bilgileri toplar.	1	2	3	4	5
B11. Çalışanlar kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır.	1	2	3	4	5
B12. Çalışanlar diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgileri toplar.	1	2	3	4	5
B13. Çalışanlar geçmişteki hatalardan çıkardığı dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır.	1	2	3	4	5
M1. İşimi tam olarak yapabilecek yetki ve güce sahip olmak motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5

M2. İşimi iyi yapmak ve işimde başarılı olmak motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M3. İşimi gerektiğinde genişleterek şirketime katma değer katabilmek motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M4. Yaptığım işin kişisel yetenek ve becerilerime uygun olması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M5 Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M6. Yaptığım işle ilgili sorumluluk sahibi olmak motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M7. Yaptığım işin önemli bir iş olduğuna inanmak motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M8. Mesleğimin gereklerini bağımsız bir şekilde yerine getirebilmek motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M9. Mesleğimle ilgili konularda müşterilerimin sorunlarına çözüm üretebilmek motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M10. Kendimi önemli bir şahsiyet olarak gördüğüm bir iş ortamına sahip olmak motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M11. Almış olduğum eğitim sonucu edindiğim bilgileri uygulayabilme imkânının olması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M12. Başarılı çalışmalarımın dolayı ödüllendirilmem motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M13. Başarılı çalışmalarımın dolayı prim ödenmesi motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M14. Özel yaşantım ile ilgili olarak istediğimde işyerinden uzaklaşma imkânının olması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M15. Mesleğimde kariyer yapma imkânının olması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M16. Meslektaşlarımdan daha iyi olduğum zaman üstlerim tarafından farklılaştırılmak motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M17. Kendi işimin patronu olmak motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M18. Esnek çalışma saatlerinin olması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M19. Modern fiziksel koşullara sahip bir işyerimin olması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M20. İşyerimde ihtiyaç duyduğum teknolojik araç ve gereçlerin bulunması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M21. Yaptığım işten aldığım ücret miktarı motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
M22. Mesleğimde, mesleki dayanışmanın olması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
Y1. Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırmam ve fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
Y2. Yaratıcı fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
Y3. Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
Y4. Yeni fikirler için kaynaklar araştırırım ve tahsis ederim.	1	2	3	4	5
Y5. Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm.	1	2	3	4	5
Y6. Yenilikçiyim.	1	2	3	4	5