

T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMINDA
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kubilayhan GÖÇ

092201401

DANIŞMAN

Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

EKİM 2012

AKSARAY

Her hakkı saklıdır

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMINDA
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kubilayhan GÖÇ

092201401

DANIŞMAN

Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

EKİM 2012

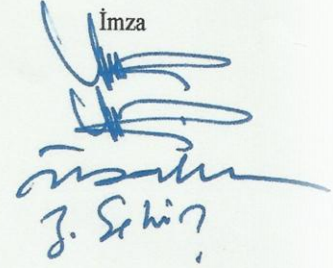
AKSARAY

Her hakkı saklıdır

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ KABUL ve ONAY BELGESİ

Kubilayhan GÖÇ'ün "Örgütlerde Bilgi ve Bilgi Paylaşımında Örgütsel Bağlılığın Rolü Üzerine Bir Araştırma" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 12.10.2012 tarih ve 2012/35-7 sayılı kararı ile oluşturulan aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.


Danışman: Doç. Dr. Yavuz DEMİREL Aksaray Üni.
1. Jüri : Doç. Dr. Yavuz DEMİREL Aksaray Üni.
2. Jüri : Yrd. Doç. Dr. İbrahim YALÇIN Niğde Üni.
3. Jüri : Yrd. Doç. Dr. Zeliha SEÇKİN Aksaray Üni.

İmza

Z. Seçkin?

Tezin Savunulduğu Tarih: 31.10.2012

ONAY

Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ~~06.12.2012~~ ^{2012/40-9} tarih ve sayılı kararı ile Kubilayhan GÖÇ'ün İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans/Doktora derecesi alması onaylanmıştır.


Doç. Dr. Adem ÖCAL
Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Günümüz bilgi toplumunda, kâr amacı gütsün ya da gütmesin örgütler, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek ve rakiplerinden bir adım daha önde olabilmek amacıyla, çalışanları üzerinde daha çok durmaya başlamışlardır. Üretim faktörlerinin bilginin ardında, ikinci planda kalması da bu durumu bir hayli önemli kılmıştır. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının bilgilerini örgüt içerisinde paylaşması ve bunun sonucunda da örgütsel bilgiye dönüştürülmesi için çeşitli insan kaynakları uygulamalarına girişmiştir.

Çalışanların bilgilerini paylaşması için örgüte karşı aidiyetlik, güven, bağlılık, sadakat, zorunluluk vb. bir takım hisler beslemesi gerektiği düşünülmekte ve bunun bir sonucu olarak da örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımı üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Yapılan bu çalışma ile örgütsel bağlılığın, çalışanların bilgilerini paylaşmasında ve bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesinde etkili olup olmadığı konu edinmiştir.

EKİM 2012
Kubilayhan GÖÇ

TEŞEKKÜR

Araştırmam süresince kendisiyle çalışmaktan onur duyduğum, çalışmamın her aşamasında değerli katkılarını esirgemeyen, deneyim ve bilgi birikimi ile her zaman yanımda olan ve beni yönlendiren danışman hocam Sayın Doç. Dr. Yavuz DEMİREL'e teőekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, çalışmalarım sırasında bana destek olan diğer hocalarıma, çalışmanın verilerinin elde edilmesinde yardımcı olan arkadaşım Levent Fatih KANKUL'a, zorlu bir süreç olarak geçen bu dönemde desteklerini hiçbir şekilde esirgemeyen ve sürekli olarak beni teşvik eden, cesaretlendiren anneme, babama ve kardeşime sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Yüksek Lisans

ÖRGÜTLERDE BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Kubilayhan GÖÇ

Aksaray Üniversitesi

SOSYAL BİLİMLER Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

Bu çalışmada örgütlerde bilgi ve bilgi paylaşımında örgütsel bağlılığın rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Bugüne değin bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılıkla ilgili ayrı birçok eser verilmiş olsa da bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılığın bir arada incelendiği, analiz edildiği çok az çalışma yapılmıştır. Bu noktadan hareketle örgütsel bağlılığın örgütsel bilgi ve bilgi paylaşımı üzerindeki rolü araştırma konusu edilmiştir.

Araştırma Aksaray Organize Sanayi Bölgesindeki iki büyük tekstil firmasının çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular, örgütsel bağlılığın özellikle de duygusal bağlılığın genel bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşımının boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymuştur.

2012, 115 Sayfa

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, Bilgi, Örgütsel Bilgi, Bilgi Paylaşımı.

Bilim Kodu: 1154

ABSTRACT

Master of Science Thesis

A STUDY ON THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON KNOWLEDGE AND KNOWLEDGE SHARING IN ORGANIZATIONS

Kubilayhan GÖÇ

Aksaray University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Supervisor: Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

In this study, it is tried to determine the role of organizational commitment on knowledge and knowledge sharing in organizations. Although there have been a lot of separate studies about knowledge sharing and organizational commitment, there are not many studies examined and analyzed together with knowledge sharing and organizational commitment. From this point of view, the role of organizational commitment on organizational knowledge and knowledge sharing has been made subject of research.

This research was carried out on employees of two large textile companies in Aksaray Organized Industrial Zone. The findings of study results reveal the impact of organizational commitment and especially emotional commitment on overall knowledge sharing and knowledge sharing dimensions.

2012, 115 Pages

Key Words: Organizational Commitment, Knowledge, Organizational Knowledge, Knowledge Sharing.

Science Code: 1154

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ.....	viii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	3
1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE KAPSAMI.....	3
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	7
1.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	9
1.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	10
1.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	12
1.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı.....	12
1.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	13
1.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	14
1.2.2. Davranışsal Bağlılık	18
1.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	19
1.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	20
1.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	21
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	22
1.3.1. Kişisel Özellikler.....	22
1.3.2. İş ve Role İlişkin Faktörler	25
1.3.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler.....	25
1.3.4. Yapıya İlişkin Faktörler.....	25
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ.....	25
1.4.1. Düşük Düzey Bağlılık	26
1.4.2. Orta Düzey Bağlılık.....	26
1.4.3. Yüksek Düzey Bağlılık	27
İKİNCİ BÖLÜM.....	30
2. ÖRGÜTLERDE BİLGİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	30
2.1. BİLGİ KAVRAMI VE KAPSAMI.....	30
2.1.1. Veri (Data)	30
2.1.2. Enformasyon.....	31
2.1.2.1. Veridenenformasyona	32
2.1.3. Bilgi.....	33
2.1.3.1. Enformasyondan Bilgiye.....	34
2.2. BİLGİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	35
2.3. ÖRGÜTSEL BİLGİ.....	36
2.4. BİLGİ TÜRLERİ.....	37
2.4.1. Örtülü Bilgi	38
2.4.2. Açık Bilgi.....	39
2.4.3. Stratejik Bilgi.....	42
2.4.4. Yöntemsel Bilgi.....	43
2.4.5. Organizasyonel Bilgi.....	44

2.4.6.	Öksüz Bilgi	45
2.4.7.	Bireysel bilgi ve kolektif bilgi	46
2.5.	BİLGİ PAYLAŞIMI TANIM VE KAPSAMI	47
2.6.	BİLGİ PAYLAŞIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	49
2.6.1.	Bilginin Doğası	50
2.6.2.	Motivasyon	51
2.6.3.	Fırsatlar	53
2.6.4.	Çalışma Ortamı Kültürü.....	53
2.7.	BİLGİ PAYLAŞIMININ ÖNEMİ	54
2.8.	BİLGİ PAYLAŞIMI SÜREÇ VE MODELLERİ.....	55
2.9.	BİLGİ PAYLAŞIMINDA İZLENECEK YOLLAR	58
2.10.	BİLGİ PAYLAŞIMINA YÖNELİK ENGELLER.....	62
2.10.1.	Bireysel Engeller	62
2.10.2.	Örgütsel Engeller	63
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	65	
3. ÖRGÜTLERDE BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	65	
3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	65	
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	67	
3.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZLERİ.....	69	
3.3.1.	Araştırmanın Değişkenleri	69
3.3.2.	Araştırmanın Hipotezleri.....	71
3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	71	
3.5. ÖRNEKLEME SÜRECİ	71	
3.6. VERİ VE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	72	
3.7. VERİ VE BİLGİLERİN ANALİZİ.....	73	
3.7.1.	Araştırmaya Katılan Çalışan ve Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri.....	73
3.7.2.	Örgütsel Bağlılık ve Bilgi Paylaşımı Ölçeklerin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi	76
3.7.3.	Örgütsel Bağlılık İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki.....	80
3.7.4.	Genel Olarak Örgütsel Bağlılığın Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi	81
3.7.5.	Örgütsel Bağlılığın Bilgi Paylaşımının Bireysel Sonuçları Üzerindeki Etkisi	82
3.7.6.	Örgütsel Bağlılığın Bilgi Paylaşımının Örgütsel Sonuçları Üzerindeki Etkisi	83
3.7.7.	Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri....	84
TARTIŞMA VE SONUÇ	86	
KAYNAKÇA	90	
EK 1: ANKET FORMU	100	
EK 2: ÖZGEÇMİŞ.....	103	

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	9
Şekil 1.2 Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı	10
Şekil 1.3 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	15
Şekil 1.4 Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	19
Şekil 1.5 Örgütsel Bağlılıklar.....	22
Şekil 2. 1 Veriden Enformasyona	33
Şekil 2. 2 Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler.....	50
Şekil 2. 3 ASL Paylaşım Modeli.....	55
Şekil 2. 4 Birey ve Organizasyon Arasındaki Bilgi Paylaşımı Modeli.....	57

TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ

Tablo 1.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler	6
Tablo 1.2 Tutumsal ve Davranışsal Tanımlara Göre Örgütsel Bağlılık.....	8
Tablo 1.3 Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	29
Tablo 2. 1 Enformasyon-Bilgi Arasındaki Farklar	35
Tablo 2. 2 Özellikleri Bakımından Örtülü Bilgi ve Açık Bilgi Arasındaki Farklar	40
Tablo 2. 3 Açık-Örtülü Bilgi Dönüşüm Modeli.....	40
Tablo 2. 4 Açık Bilgi ve Örtük Bilginin Kullanım Yeri	41
Tablo 3. 1 Örgütsel Bağlılığın Boyutlarının Ölçülmesinde Kullanılan Ölçeklerin Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynaklar	70
Tablo 3. 2 Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Ölçülmesinde Kullanılan Ölçeklerin Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynakları.....	70
Tablo 3. 3 Araştırma Kapsamına Dâhil Olan Şirketlerin Profilleri	72
Tablo 3. 4 Tekstil Firması Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri	74
Tablo 3. 5 Çalışanlara Göre Firmaların Yönetim Şekilleri.....	76
Tablo 3. 6 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	77
Tablo 3. 7 Bilgi Paylaşım Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	78
Tablo 3. 8 Örgütsel Bağlılık ve Bilgi Paylaşımına İlişkin Faktörlerin Ortalama ve Std. Sapma Değerleri	80
Tablo 3. 9 Örgütsel Bağlılık ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki	80
Tablo 3. 10 Örgütsel Bağlılık-Bilgi Paylaşımı Anova Test Sonuçları.....	81
Tablo 3. 11 Katsayılar Tablosu.....	82
Tablo 3. 12 Örgütsel Bağlılık- Bilgi Paylaşımının Bireysel Sonuçları Anova Test Sonuçları ...	82
Tablo 3. 13 Örgütsel Bağlılık- Bilgi Paylaşımının Bireysel Sonuçları Katsayılar Tablosu.....	83
Tablo 3. 14 Örgütsel Bağlılık- Bilgi Paylaşımının Örgütsel Sonuçlarına İlişkin Anova Test Sonuçları	83
Tablo 3. 15 Örgütsel Bağlılık- Bilgi Paylaşımının Örgütsel Sonuçları Katsayılar Tablosu	84
Tablo 3. 16 Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Bilgi Paylaşım Düzeylerini ve Örgütsel Bağlılıklarını Gösteren T- Testi	84
Tablo 3. 17 Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Bilgi Paylaşım Düzeyleri.....	85
Tablo 3. 18 Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri...	85

GİRİŞ

Örgütsel bağlılık günümüz koşullarında örgütsel performansı etkileyen bir unsur olarak düşünüldüğünde oldukça önemli bir konuma sahiptir. Aynı zamanda çalışanların işle ilgili davranışlarını açıklayan önemli bir değişkendir. Örgütsel değişimin hızlı ve kapsamlı olması nedeniyle yöneticiler daha fazla çalışan bağlılığı ve rekabet avantajı oluşturmak için sürekli bir arayış içindedirler. Yöneticilerin çalışanlarından beklentileri insan kaynaklarının dönüşümüyle günümüzde daha karmaşık ve talepkâr bir yapıya bürünmüştür (Ahmad ve Bakar 2003: 167-168). Randall (1987) yapmış olduğu çalışmaları sonucunda örgütsel bağlılık ve çalışanların sergiledikleri performans, iş devir hızında ve işe devamsızlıkta azalma, örgütsel faaliyetlere katılım ve çalışanların gösterdikleri çaba arasında olumlu yönde bulgular elde etmiştir.

Demirel ve Durna (2006)'ya göre bilgi istemli ya da istemsiz bir şekilde paylaşılmakta, ancak bu nedenledir ki her işletmede farklı seviyelerde gerçekleşmektedir. Örgüt içerisinde bilginin bilinçli bir şekilde paylaşılması bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüşmesini sağlamaktadır. Bu da olası çalışan kayıplarında bilgi kaybını önleyecek ve örgütün zararını en aza indirgemesini sağlayacaktır. Bilginin dönüşümü ve paylaşımı her örgütün ve yöneticisinin rekabet üstünlüğü yaratmak amacıyla istediği önemli bir olgudur.

Kişileri bilgi paylaşmaktan alıkoyan başlıca nedenlerden birisi, kişinin güç kaybına uğrayacağı düşüncesidir. Diğer bir neden ise çalışanlarda örgütsel bağlılık ve sahiplik duygusunun eksikliği ya da haksızlık sonucu oluşan gönülsüzlük duygusudur. Görüldüğü üzere bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven arasında doğrusal yönde bir ilişki olduğu söylenebilir (Özler vd., 2004: 139). Bu tez çalışmasında birçok alt amaç olmasına rağmen yazından elde edilen bilgilerin ışığı altında, örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımını olumlu yönde etkileyeceği düşüncesinden yola çıkılarak “ örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımı üzerindeki rolünün tespitine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılıkla ilgili tanım, sınıflandırma, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık düzeyleri gibi gerekli konulara değinilmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında ise, örgütsel bilgi ve bilgi paylaşımına yönelik olarak bilginin tanımlanması, kapsamı ve önemi, çeşitleri, bilgi paylaşımını etkileyen faktörler, engelleyen faktörler, bilgi paylaşımı için izlenmesi gereken yollar, bilgi paylaşımı süreçleri gibi bilgiler üzerinde durulmuştur. Tez

alışmasının üçüncü ve son bölümü ise araştırmanın metodolojik aşamalarından ve Aksaray Organize Sanayi Bölgesindeki iki büyük tekstil firmasında yapılan uygulamanın analiz ve sonuçlarından oluşmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1950’li yıllardan beri artarak ilgi gören ve çeşitli sınıflandırmalar ve konularla ilişkilendirilerek araştırılan örgütsel bağlılık konusu 2000’li yılların en dikkat çeken konularından birisidir. Örgütlerin devamlılığı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları, sahip oldukları insan gücünün örgütte kalma arzuları ve sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini örgüt yararına organize etmelerine bağlı hale gelmiştir. Çalışanların örgütte kalma ve artı değer yaratmaları yönündeki çabalarını devamlı hale getirmenin tek yolu, onlara maddi çıkar sağlamak değildir (Seçkin 2011: 345). Örgütlerine bağlılık duyan işgörenlerin daha üretken oldukları; ayrıca daha düşük düzeyde iş bırakma, devamsızlık, stres ve iş yeri ile ilgili diğer problemleri yaşadıkları görülmüştür. İşgörenlerin, müşterilerini memnun edecek şekilde davranmalarının bir şekilde onların örgütlerine ve işlerine yönelik tutumlarına bağlı olduğunu ileri süren araştırmalar, örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık duyan işgörenlerin sadece kendilerinden istenen görevleri yapmakla kalmayıp, beklenenin ötesinde çaba gösterdiklerini de ortaya koymuştur (Balay 1999: 237-238).

Hau ve Chow (2004) Japonya’nın göstermiş olduğu hızlı gelişimin çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve kararlılıkları ile ilgili olduğunu ve genel olarak yüksek düzey bağlılık duyan çalışanların yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve daha fazla sorumluluk üstlenme istekliliğinde olduğunu iddia etmektedirler. Hong Kong ve Tayvanda gerçekleştirmiş oldukları çalışmanın sonuçları da bu iddialarını destekler niteliktedir.

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kapsamı

Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı yazarlar tarafından farklı bakış açılarına göre çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Çöl (2004)’e göre bunun nedeni: sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Örgütsel bağlılığı daha iyi kavrayabilmek için bu tanımları dikkatle incelemek faydalı olacaktır.

Alan yazınında, 1956 yılında Whyte ilk kez “organization man” terimini ortaya atmıştır. Whyte bu ifadeyle “sadece örgüt için çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan” çalışanı kastetmiştir. Sonrasında, örgütsel bağlılık örgütsel bilimlerde giderek artan bir çalışma konusu olmuştur (He 2008: 16). Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve

Becker gibi pek çok araştırmacı örgütsel bağlılık kavramını çeşitli açılardan ele alarak incelemişlerdir. Örneğin, Gündoğan (2009)'un aktardığına göre Becker (1960) ve Etzioni (1961) ilk kez örgütsel bağlılığın boyutlarını ortaya koymaya çalışmışlarıdır. Bu süreçte, genel olarak örgütsel bağlılık (Meyer ve diğerleri, 1993; Mowday ve diğerleri, 1982; Steers, 1977), bağlılık ve motivasyon (Katz, 1964; Lock, 1991), iş başarımını (Fried ve Ferris, 1987; Hackman ve Oldhan, 1976), bağlılık ve güçlendirme (Conger ve Kanungo, 1988; Greenberg, 1990; Sussmann ve Vecchio, 1982; Thomas ve Velthousde, 1990), bağlılık ve işe gelmeme (Brooke ve Price, 1989; Gellalty, 1995; Sagie, 1998), bağlılık ve çalışan devir oranını (Jaros, 1997) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Mathiew ve Zajac, 1990; Schappe, 1998) gibi araştırmacılar tarafından incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili en erken tanımlamalardan birisini Grusky 1966 yılında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri açıklarken yapmıştır ve örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak tanımlamıştır (Grusky 1966: 489; Wahn 1998: 257).

Örgütsel bağlılık konusunda önde gelen araştırmacılarından olan Porter ve Steers, örgüt içindeki bağı, bireyin varlığı ile bütünleşebilecek bir güç ve bir örgüte dâhil olma olarak tanımlamıştır. Bu görüş, örgüte sadakat, yardım etme isteği, örgüt hedeflerine ulaşma konusunda maksimum çaba gösterme, bireyin ve örgüt hedeflerinin uygunluğu ve çeşitli sebeplerden dolayı örgüte olan üyeliğin sürdürülmesi isteği gibi çalışanlar tarafından gösterilebilecek çok yönlü tutumları kapsamaktadır (Özkaya vd., 2006: 78).

Mowday ve arkadaşları tarafından; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır (Tayfun ve diğ., 2008: 2). Yine bir benzer örgütsel bağlılık kavramı da, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve katılma-dâhil olma derecesi olarak tanımlanmıştır (Steers 1977: 46). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Buna göre, bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara güçlü bir biçimde inanması, örgüt için çaba gösterme isteği içinde olması ve örgütte kalmaya devam etme konusunda kesin bir arzu duyması, örgütsel bağlılığın göstergesidir (Karahana 2008: 233).

Bir diğer tanımda ise örgütsel bağlılık iki aşamalı tarif edilmiştir, buna göre örgütsel bağlılık ilk olarak çalışanın işi kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesi ile başlar. Örgütün bir üyesi olarak çalışanın örgüt hedefleri, amaçları ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel

bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Gül 2002: 38).

Örgütsel bağlılığı Yüksel (2000) “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlamıştır (Bayram 2006: 128). Çöl (2004)’de örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlamıştır.

Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde farklı tanımın olduğunu belirtmektedir. Bu örgütsel bağlılık tariflerinden bazıları şunlardır (Toglaw 2006: 16):

- Becker (1960), örgütsel bağlılığı, kişinin çalıştığı organizasyona çeşitli yatırımlar yapması sonucu bağlanma eğilimi olarak ifade etmiştir.
- Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), örgütün hedef ve amaçlarına güçlü bir inanış ve kabullenme, örgüt adına kayda değer ölçüde çaba sarf etme istekliliği, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi için güçlü bir arzuya sahip olma olarak tanımlamıştır.
- Salancik (1977)’ye göre, kişinin davranışları nedeniyle sınırlı olması ve inanışlarından dolayı sergilediği bu davranışların çevreye etkilerinden sorumlu olmasıdır.
- Mowday ve diğ., (1979), belirli bir örgüte karşı bir bireyin özdeşleşme ve bütünleşmesine ilişkin gücüdür.
- Scholl (1981), beklenen durumların gerçekleşmemesi ya da olmaması durumunda davranışların doğru bir şekilde devam ettirilmesini sağlayan güçtür.
- Wiener (1982), normatif baskılar sonucunda örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda hareket etme olarak tanımlamıştır.
- O’ Reilly ve Chatman (1986) Örgüte psikolojik aitlik duygusu hissetme; Bireyin örgütün özelliklerini ya da bakış açısını özümseme (içselleştirme) derecesini yansıtır.
- Brickman (1987)’ye göre, bireyin davranışlarını etkileyen cazip fırsatlar karşısında bireyin davranışlarını dengeleyen bir güçtür.

- Oliver (1990), Verilen hedefe doğru belirli bir şekilde kişinin hareket etme eğilimidir.
- Allen ve Meyer (1990), Kişileri örgüte bağlayan psikolojik bir durumdur.
- Mathieu ve Zajac (1990), Bireyi örgüte bağlayan bir bağdır.
- Brown (1996), Değişen tutumlar ve kaptisler karşısında bile kişiyi sorumluluklarına karşı bağlayan zorlayıcı bir kuraldır.
- Meyer ve Herscovitch (2001), Bireyi belirli olan bir ya da daha fazla hedefe yönelik davranmaya iten ve bu hedeflere bağlayan güçtür. Bağlılık bazı değişken motivasyon türlerinden ya da hedefe yönelik tutumlardan ayrılır.

Tablo 1.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler

Kriterler	Araştırmacılar ve Bulgular
Yatırımlar	Bağlılık örgüt üyeliği ile ilgili ödüllerin ve maliyetlerin bir fonksiyonudur, örgütsel bağlılık genelde örgütteki görev süresi ile doğru orantılıdır. Bu yaklaşım ve kriteri, Becker (1960), Grusky (1966), Sheldon (1971), Hrebiniak ve Alutto (1972), Alonso (1973), Farrell ve Rusbult (1981), Rusbult ve Farrell (1983) tanımlarında kullanmışlardır. Allen ve Meyer (1990)'ın devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları esas almaktadır.
Özellikler	Örgütsel bağlılık, bireylerin istemli, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlerine bağlıdır. Kiesler & Sakumura (1966), Salancik (1977), O'Reilly ve Caldwell (1980) bu yaklaşıma göre tanımlar yapmışlardır.
Bireysel ve örgütsel amaçların uyumu	Bireylerin, örgütsel amaç ve değerlere yönelik olarak artan bir çaba göstermesi ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri sonucunda örgütsel bağlılık oluşur. Hall, Schneider, ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday, ve Boulian (1974); Porter, Crampon, ve Smith (1976); Bartol (1979); Mowday, Steers, ve Porter (1979); Steers (1977); Stevens, Beyer, ve Trice (1978); WelJch ve LaVan (1981); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Mowday, Porter, and Steers (1982); Bateman ve Strasser (1984); Stumpf ve Hartman (1984) bu yaklaşıma göre tanımlar yapmışlardır.

Kaynak: Reichers 1985: 468

Tablo 1.1, bir kişinin sahip olduğu enerjiyi bağlı bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerine adanması ve bunlarla bütünleşme süreçleri ile ilgilidir. Örgütsel bağlılığın en bilinen göstergesi örgüt amaç ve hedeflerini kabul etme ve bu doğrultuda çalışmaya gösterdiği istekliliktir (Reichers 1985: 468)

Steers (1977) ve Reichers (1985) örgütsel bağlılığın üç faktörle karakterize edilebileceğini belirtmiştir. Bunlar:

1. Örgütün hedef ve amaçlarına güçlü bir inanış ve kabullenme,

2. Örgüt adına kayda değer ölçüde çaba sarf etme istekliliği,
3. Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi için güçlü bir arzuya sahip olmadır.

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında bir uzlaşma olmasa da en çok kabul gören tanım şudur: bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüt faaliyetlerine katılması ve bu konularda sergilediği istek, arzu ve çabanın gücüdür (Alper 2007: 28).

1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın kavramsal olarak ortaya konması ve dikkat çekmesi bakımından Allen ve Meyer'in 1990 yılında yapmış oldukları çalışma dikkat çekmektedir. Ancak bu başlık altında yazına katkıda bulunan diğer araştırmacıların sınıflandırma şekilleri de incelenmiştir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin yazında yapılan ve ilk kısımda geçen tanımlar incelendiğinde bu tanımların birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve gelişme sürecinin araştırmacılar-yazarlar tarafından farklı algılanmasıdır (Mathieu ve Zajac 1990: 171-172). Ancak örgütsel bağlılık üzerine bugüne kadar yazında yapılmış olan tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayanmış olduğu üzerinedir (Boylu, Pelit, Güçer 2007: 56). Şimdiye kadar yapılan örgütsel bağlılık tanımlamalarında örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken, sosyal psikologlar-araştırmacılar ise davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Örs, vd., 2003: 218).

Aşağıdaki tablolarda örgütsel bağlılığa tutumsal ve davranışsal olarak yaklaşan yazarlar ve yaptıkları tanımlamalar verilmiştir. Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına geçmeden önce bunları incelemek fayda sağlayacaktır.

Tablo 1.2 Tutumsal ve Davranışsal Tanımlara Göre Örgütsel Bağlılık

Yazarlar	Yıl	Tutumsal Tanımlar
Sheldon	1971	Kişinin kimliğini verdiği ve bağlandığı organizasyona yönelik tutum veya uyumu
Buchanan	1974	Yararlı olması dışında, hedeflere ve organizasyonun değerlerine duygusal bağlanma
Steers	1977	Bir çalışanın kimliği ve çalıştığı organizasyona katılım derecesi
Movday, Steers ve Porter	1979	Belirli bir organizasyon ve hedefleriyle ilişkilendirilmiş ve bu hedefleri gerçekleştirmek için organizasyonun bir üyesi olma isteği durumu
Mueller, Wallace ve Price	1982	Organizasyona bağlılığın, sadakat ve kalma isteği gibi temel iki öge üzerinde kavramsallaştırılması
Rusbult ve Furrel	1983	Çalışanın kendini işe bağlı hissetmesi, duygusal bağımsızlık ve psikolojik bağlılık duygularının olmasını ne ölçüde anlamış olması
O'Reilly ve Chatman	1986	Organizasyonla örtüşen değerlerin ve inançların benimsenmesi
Yazarlar	Yıl	Davranışsal Tanımlar
Hrebiniak ve Alutto	1972	Organizasyondan maaş artışı için ayrılmama isteği. Durum ya da profesyonel özgürlük ya da iş arkadaşları arasındaki büyük arkadaşlık
Salancik	1977	Kişinin eylemleri ve bu eylemler vasıtasıyla sürdürdüğü aktivitelerin ve kendi katılımı düşüncesi nedeniyle mecbur olma durumu
Staw ve Ross	1977	Organizasyonda kişilerin alternatif gidişat eylemlerini terk etmeleri ve kendilerini organizasyona bağlamayı seçen, batık masrafları temsil eden, resmi ve/veya normal beklentileri aşan davranışlar
Mottaz	1988	Kişiler ve organizasyon arasındaki iş ödülleri ve iş değerleri değişimi
Iversin ve Roy	1994	Çalışanların kendilerini bir organizasyona bağlayabilme süreci

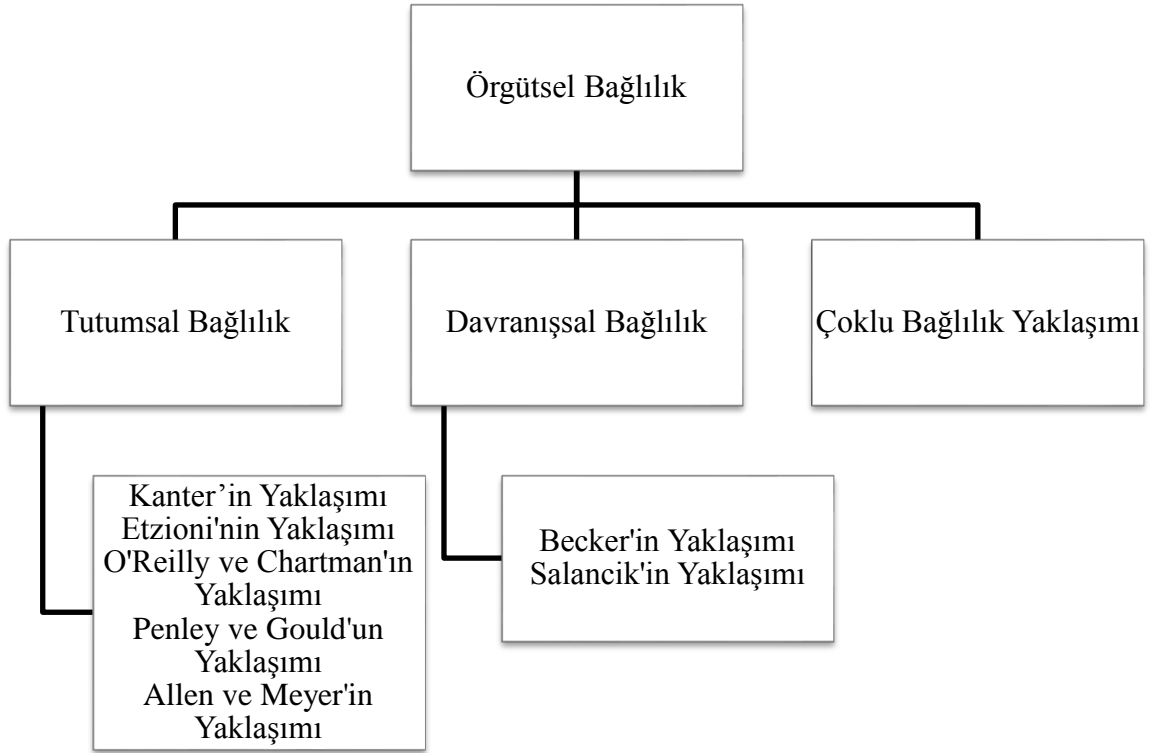
Kaynak: Lok, 1997: 290

Tablo 1.2'deki yazarların yapmış olduğu tutumsal bağlılık tariflerine bakıldığında genel olarak tutumsal bağlılık tarifleri

- Duygusal,
- Ahlaki ve
- Rasyonel nitelik içermektedirler.

Davranışsal bağlılık yaklaşımlarına yapılan tariflere bakıldığında ise daha çok sosyal psikologlar tarafından kullanılmıştır. Bireyin geçmişteki davranışlarıyla örgüt arasında

bir ilişkinin kurulması ve bu ilişkiyi nasıl düzenledikleri ile ilgilidir (Ada ve diğ., 2008 : 498).

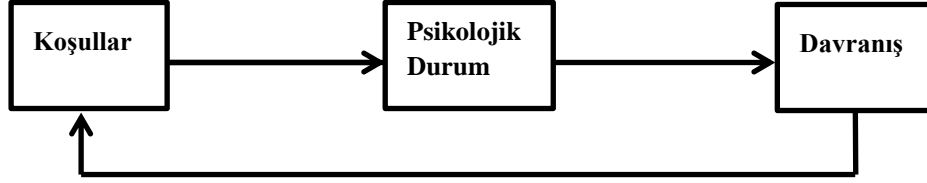


Şekil 1.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (Kaynak: Gül 2002: 40)

1.2.1. Tutumsal Bağlılık

Bu yaklaşıma göre bağlılık, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Yani işgörenin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının nispi gücüdür. İşgörenin içinde bulunduğu durum psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da onların sergiledikleri davranışlarının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Bunun sonucunda işgörenler örgütsel bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç 2007: 40). Mishra (2005) bireyin amaç ve hedeflerinin örgütsel amaç ve hedeflerle bütünleşmesi olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Gündoğan (2009)'un Lam ve Zhang (2003)'den aktardığına göre bu tür bağlılıklar genellikle kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının gücüdür. Kişinin örgütle özdeşleşmesi demek, kişinin kendi amaç ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedeflerinin uyduğunu görmesi sonucu bunları benimseyerek, kendine uyarlamasıdır.

Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde işgörenin çalışanın kendi değer ve hedefleri ile örgütün sahip olduğu değer ve hedeflerin uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen 1991: 62).



Şekil 1.2 Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı (Kaynak: Meyer ve Allen 1991: 63)

Örgütsel bağlılık, tutumsal bağlılık açısından inançlar, değerler ve diğerlerinin içselleştirilmesi, pro-sosyal davranış ya da beklenilenin ötesine geçen davranışlar ile meydana gelmektedir (Demirbilek 2008: 70).

Örgütsel bağlılığı tutumsal davranışlarla açıklayan ve literatürde de önemli birer kaynak olarak görülen yaklaşımlar: Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer'in ortaya koyduğu yaklaşımlardır.

1.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılığın açıklanmasında en önde gelen yaklaşımlardan biridir. Kanter'e göre örgütsel bağlılık bireylerin sahip olduğu enerjilerini ve sadakatlerini buldukları sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle bütünleşmeleridir. Örgütler, yaşayan sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar sergiledikleri olumlu tutumlarla ya da bir diğer ifade ile örgüte kendilerini adayarak sağlayabilirler (Gündoğan 2009: 44).

Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgüt tarafından üyelere dayatılan davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter 1968: 500).

Kanter (1968 499-517), örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır:

Devama Yönelik Bağlılık (Continuance Commitment): Kişinin üyeliğini devam ettirerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Çalışanın örgütten ayrılma düşüncesi maliyetle, kalma düşüncesi ise daha çok kişinin kazançları ile ilgilidir. Çalışanın örgütte kaldığı sürece yaptığı katkılar sonucunda geleceğinde elde edebileceği kazançlar ve pozisyon yatırımlar kısmını oluşturur. Bu kıyaslama sonucunda kişi geleceğinde kazanç görüyorsa örgüte bağlılık oluşturacaktır. Üye, kendisi için kârlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır.

Kenetlenme Bağlılığı (Cohesion Commitment): Kenetlenme bağlılığı, kaynağını kişinin bağlı bulunduğu grubun etkinliğinden ve ilişkilerinden alır. Duygusal memnuniyet kişinin içinde bulunduğu örgütün diğer çalışanlarıyla bütünleşmesinden ve çalışanları benimsemesiyle ortaya çıkar. Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilerine bağlılığıdır ve sosyal ilişkilerin oluşturduğu bir bağlılık türüdür. Bu tür bağlılık şunları gerektirir: bunlardan ilki *feragat etme*: Grubun kenetlenmesini bozacak, çatışma çıkaracak herhangi bir potansiyel durumdan vazgeçmedir. Burada örgüt içinde yükselme örgütün kenetlenmesini bozacak ise bu durumdan feragat etme bunun için güzel bir örnek olabilir. İkincisi "*birlik*" adı altında ortaya konuşmuştur. Burada hedeflenen düşünce ise iş ortamında görüş birliğini, arkadaşlık ortamını ve örgütün her bir bireyinin diğer bireylerle herhangi bir görüş ayrılığında olmasını önlemek durumunu ifade etmektedir.

Kontrol Bağlılığı (Control Commitment): Kurallara bağlılık, kişinin örgütün ve liderlerinin ortaya koymuş olduğu kurallara bağlılığıdır. Bu tür bağlılıkta kişinin kendisini örgüte adamasının nedeni örgütün sahip olduğu güçle bütünleşme isteğidir. Bu doğrultuda kişi örgütün ortaya koyduğu kurallara sıkı sıkıya bağlanarak örgüte bağlanır. Örgütün gücünü kendi gücü olarak hisseder ve kendi çevresini bu doğrultuda yeniden tanımlar.

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hâkim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla

örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır (Gül 2002: 43). Kanter, bu üç bağlılık türünün büyük oranda birbiriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle örgütlerin üyelerinin bağlılıklarını kazanması için her üç yaklaşımı da etkili bir şekilde birlikte kullanması gerekmektedir (Kanter 1968: 501).

1.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar (Balay 2000: 19);

Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ve otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Gül (2002)'ye göre moral bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.

Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile işgören arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar. Benzer şekilde Gül (2002) de bu bağlılık türünün temel felsefesinin Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisi olduğuna işaret etmiştir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir.(Gül 2002: 43).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: İşgörenler, davranışların kısıtlandığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üyeliğini devam ettirmektedir.

1.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağın gelişmesini sağlayan en önemli mekanizmalardan birisi özdeşleşmedir. Kişi, örgütün amaçlarını, hedeflerini, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (Gündoğan 2009: 45).

O'Reilly ve Chatman 1986'da örgütsel bağlılığı, "psikolojik olarak bağlanma" şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır (Newton ve Shore 1992: 277). Bunlar: uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir.

Uyum Bağlılığı: Bu bağlılıkta ödül çalışan için itici ya da çekici bir özellik taşır. Kişinin bağlılık duymasının temel nedeni paylaşılmış değerlerden çok elde edeceği ödüllerdir. Uyum boyutunun çalışanın çıkarları doğrultusunda araç olarak kullanılması aynı zamanda örgütün de çalışandan belli çıkarları olduğu sonucunu doğurur. Örgüt ve çalışan ticari bir ilişki içerisinde birbirlerinden faydalanırlar ve çalışan bunu örgüte karşı bağlılık olarak göstermektedir. Ancak bağlılığın temelinde ticari bir anlaşma söz konusudur (URL-1 2007).

Özdeşleşme Boyutu: Özdeşleşme, bir örgüt üyeliğine karşı duyulan, istek veya arzu temeline dayanan bağlanma şeklidir (Herrbach 2006: 631). Bu boyutta bireyler devam ettirmekten memnuniyet duydukları ve kendilerini tanımladığını düşündükleri ilişkileri korumak için diğerlerinin etkilerini kabul ederler. Örgüt çalışanlarının değerlerine ve görüşlerine sahip çıktığı ve destek verildiği ölçüde çalışanlar bağlılık geliştirmektedirler (URL-1 2007). Meyer ve Allen (1991) ise özdeşleşmeyi duygusal bağlılığın bir parçası olarak görmektedir. Süreç içerisinde gelişerek çalışanın örgüte olan bağlılığı, ihtiyaçları ve talepleri karşılandığı için değil de duygusal nedenlerle sürüyorsa bu bağlılığın özdeşleşme boyutunda olduğu söylenebilir.

İçselleştirme Boyutu: Bu boyut bağlılığın son aşamasını ifade etmektedir. İçselleştirme boyutunda, çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı bir uyum söz konusudur. Çalışanlar örgüt kültürünü artık benimsemişlerdir ve bu doğrultuda tutum ve davranış sergilemektedirler. Yani örgütün amaç ve değerleri çalışanların amaç ve değerleri ile uyumlu hale gelmiş, bütünleşmiştir. Çalışanlar örgüt amaç ve hedeflerini sahiplenmiştir. Bu nedenle çalışanlar tereddütsüz bir şekilde içten davranışlar sergilemektedirler. Yazında yapılan araştırmalarda örgütsel amaç ve önceliklerinin benimsendiği iş ortamlarında çalışanlar daha mutlu ve istekli bir şekilde örgüt üyeliklerini devam ettirme eğilimindedirler (URL-1 2007).

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini ön plana çıkarmıştır, bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir (Gül 2002: 44).

1.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) Etzionin 1961 yılında ortaya koymuş olduğu yaklaşımdan kaynaklanarak kendi çoklu modellerini oluşturmuşlardır. Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu

belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Tayyap 2006: 21-22).

Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde, kişi kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

Çıkarıcı Bağlılık: Bu tür bağlılıkta örgüt, üyelerin belirli ödül ve amaçlarına ulaşabilmesi için bir araç olarak görülmektedir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin, örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi, örgütteki ödül ve cezaların, yapılan işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfî olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın artmasına neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Gündoğan 2009: 47).

Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri kendisine baz almıştır. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağlılık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedirler.

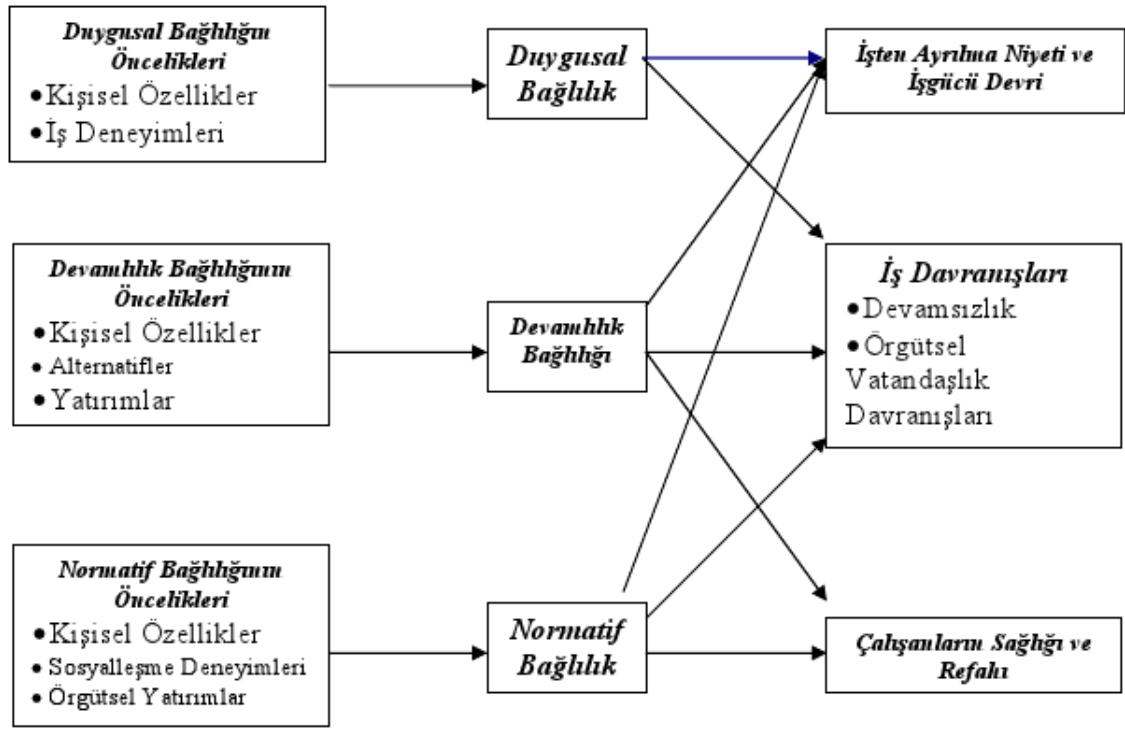
Literatürde genellikle, örgütün bir araç olarak kabul edildiği örgütsel bağlılık türü ile duygusal bağlılık türünün birbirinden bağımsız ele alındığını ve ikisinin bir arada gerçekleşmeyeceği kabul edilmektedir. Penley ve Gould bu iki bağlılık türünün bir arada ortaya çıkabileceğini savunmaktadırlar (Gül 2002: 44).

1.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. 1991 yılına kadar birçok araştırmacı örgütsel bağlılık konusunda çalışmasına rağmen ortak bir tanım geliştirememişlerdir. Ortak bir örgütsel bağlılık ölçeği kullanmamaları da sentez yapılmasını zorlaştırmıştır. Allen ve Meyer (1991)'de yapmış oldukları çalışmayla önceki teori ve araştırmaları incelemişler ve ortak bir örgütsel bağlılık

modeli ortaya koymaya çalışmışlardır. Allen ve Meyer incelemelerini tutumsal yaklaşım ve davranışsal yaklaşım çerçevesinde gerçekleştirmişlerdir.

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer tarafından üç grupta ele alınmaktadır. Bunları; duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılıklar oluşturmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bu sınıflandırma tarzı, günümüzde de geçerliliğini korumakta ve bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda temel alınmaktadır. Aşağıda duygusal, devam ve normatif bağlılık ayrıntılı olarak incelenmektedir.



Şekil 1.3 Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli (Kaynak: Meyer ve diğ., 2002'den aktaran Doğan ve Kılıç 2007: 44)

Duygusal Bağlılık: İşletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi iradeleriyle işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş 2007: 4). İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla bütünleşmesidir. Duygusal bağlılık; çalışanların örgüte pasif olarak itaat etmelerinden çok, çalışanların örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili birtakım fedakârlıklar yapmaya razı olmalarını da kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır (Gürbüz 2006: 59). Yani çalışanların örgüte yönelik güçlü duygusal bağlılık beslemeleri, örgütle olan tüm ilişkilerinde, gereksinim ya da ihtiyaç duyduklarından değil, kendi iradeleriyle istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Boylu, Pelit ve

Güçer 2007: 58). Bu sebeple örgütlerin en çok tercih ettiği örgütsel bağlılık türü duygusal bağlılıktır (Gündoğan 2009: 49).

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler ise şunlardır (Allen ve Meyer 1990: 17-18):

- **İşin Niteliği:** Çalışanlara örgüt tarafından verilen işin zorlu ya da ilgi çekici olması,
- **Rol Açıklığı:** Örgütün çalışanlarından neler beklediğini ve bunu her zaman açık bir şekilde ortaya koyması.
- **Amacın Net Olması:** Örgütte çalışanların belli bir amaca yönelik çalışması ve bu amacın net bir şekilde örgüt ortamında paylaşılması ve ortaya konması,
- **Amaç Güçlüğü:** İşin yapılabilmesi için çalışanlardan işin gerekliliklerinin talep edilmesi,
- **Yönetimin Yeni Fikirlere Açık Olması:** Üst yönetimin çalışanlar tarafından getirilen fikirleri dikkate alması,
- **Çalışanlar Arası Uyum:** Örgüt çalışanları arasında saygın ve yakın bir ortamın olması,
- **Örgütsel Güvenilirlik:** Verilen sözlerin örgüt tarafından yerine getirilip uygulanacağına dair çalışanların inanca sahip olması,
- **Eşitlik:** Örgütte çalışanların çalışmalarıyla doğru orantılı olarak hak ettikleri şekilde kazanç elde etmesi,
- **Bireyin Önemi:** Çalışanın yaptığı işin, örgütün temel amaçlarına ulaşma noktasında önemli bir katkı yaptığının çalışana hissettirilmesi ve çalışanların cesaretlendirilmesi,
- **Geri Bildirim:** Çalışanların iş ortamında gösterdiği performanslarına yönelik çalışanlara geri bildirimlerde bulunulması,
- **Katılım:** Çalışanları ilgilendiren iş yükü, görev sorumluluk ve performans kriterleri gibi ilgili kararların alınmasında çalışanların katılımına izin verilmesi.

Devamlılık Bağlılığı: Becker 1960 yılında yapmış olduğu çalışmasında örgütsel bağlılığı, kişinin çalıştığı organizasyona çeşitli yatırımlar yapması sonucu bağlanma eğilimi olarak ifade etmiştir (Toglaw 2006: 16). Allen ve Meyer (1990) devamlılık bağlılığını çalışanın örgütten ayrılması sonucunda karşılaşıacağı ve katlanmak istemeyeceği maliyete ilişkin duyduğu bağlılık türü olarak açıklamıştır. Çalışanın farklı bir sosyal ortama geçişinin ve de değişimin getireceği sonuçların farkında olmasıdır. Çalışan ihtiyaçlarından dolayı örgüte bağlılık duymakta ve devam etmektedir. Yani bu

tür bir örgütsel bağlılık çalışanın “**koşullar gerektirdiği için örgütte kalma isteğidir**”. Buradan yola çıkarak devamlılık bağlılığının temeline yönelik iki önerme sunulmuştur.

Bunlar (Allen ve Meyer 1990: 4) :

1. Çalışan tarafından örgüte yapılan yatırımların büyüklüğü ya da miktarı
2. Çalışanların örgütü terk etmesi için gerekli olan alternatif eksikliğidir.

Çalışanın bir örgüt için sarf ettiği emek, harcadığı zaman ve enerji, gösterdiği çaba, kazandığı para, eriştiği statü vb. kazanımlar ne kadar fazla ise örgütten ayrılması durumunun getireceği maliyetler de o kadar çoktur bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır. Çalışanlar tarafından yapılan yatırımların yanı sıra, çalışanların işten ayrıldığında karşılaşacağı iş bulamama durumu da algılanan maliyeti artırır. Bu nedenle az alternatife sahip olan çalışanlar mevcut işlerine daha güçlü bir bağlılık duyarak devam edeceklerdir (Allen ve Meyer 1990: 9; Uyguç ve Çımrın 2004: 92).

Çalışanların devamlılık bağlılıklarını etkileyen diğer faktörler şunlardır (Allen ve Meyer 1990: 18) :

- **Yetenekler:** Çalışanların mevcut organizasyonunda elde ettiği yetenek ve deneyimler ne ölçüde başka organizasyonlarda yararlı olur? Bu yeteneklerin/deneyimlerin ne kadarı mevcut organizasyondan başka bir organizasyona taşınabilir?
- **Eğitim:** Çalışanın hali hazırda çalıştığı örgüt ya da benzer bir örgütte çalışması halinde, sahip olduğu eğitimin bir fayda etmeyeceği düşüncesi,
- **Yer değiştirme:** Çalışanın örgütten ayrılması halinde, başka bir yere taşınmak istememesi,
- **Bireysel Yatırımlar:** Çalışanların örgütte çalıştıkları süre boyunca örgüte harcadıkları zaman ve çaba,
- **Emeklilik Parası:** Çalışanın mevcut örgütten ayrılması durumunda, ayrılmasaydı alacağı emeklilik parasını düşünmesi,
- **Toplum:** Çalışanların iş yaşamları boyunca bu bölgede ne kadar süre ile yaşadıkları,
- **Seçenekler:** Çalışanın mevcut işinden ayrılması halinde, bu işle karşılaştırıldığında, daha iyi bir iş bulmakta zorlanacağını düşünmesi.

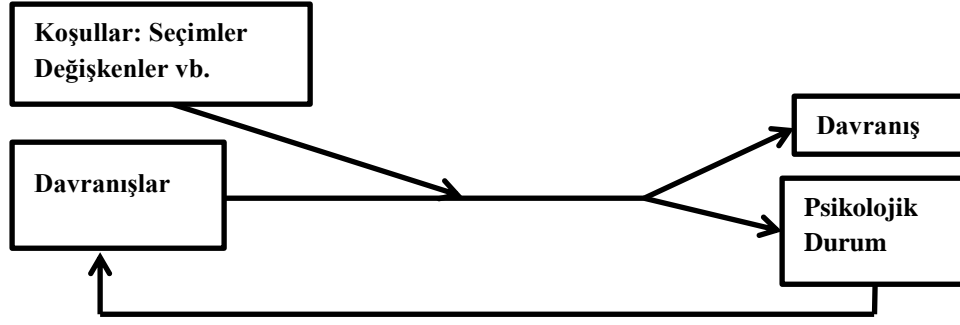
Normatif Bağlılık (Zorunlu Bağlılık): Meyer ve Allen (1990) normatif bağlılığı, “çalışanın örgütte kalmayı zorunlu olarak görmesi” olarak ifade etmektedir. Bu tür bağlılık hisseden çalışanlar örgütte kalmalıyım düşüncesi içerisinde. Uyuç ve Çımrın (2004) normatif bağlılığı şu şekilde tanımlamış ve açıklamıştır: bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler.

Bu bağlılık türünün temel dayanağı çalışanların örgütlerinden elde etmiş olduğu kazanımları ve örgütte geliştirdikleri karşılıklı iyi ilişkilere karşılık, çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesi, minnet ve saygı duymasıdır. Bu tür bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kalmayı bir görev olarak görmektedir (Seçkin 2011: 352).

Bar-Haim’in 4 farklı kurumda yapmış olduğu çalışmaya göre algılanan iş alternatiflerinin olması durumunda dahi çalışanların hissettikleri minnet duygusu ve örgüte borçlu oldukları inancı nedeniyle çalıştıkları örgütte kalmaya devam ettikleri, bu uğurda çaba sarf ettikleri ve örgüte katkıda buldukları saptanmıştır. Yine bu durumun da normatif bağlılık sahibi çalışanlar tarafından en doğru davranış olarak görüldüğü ortaya konmuştur (Bar-Haim 2007: 208-213).

1.2.2. Davranışsal Bağlılık

Sosyal bilimlerde erken dönemlerdeki çalışmaların çoğunda örgütsel bağlılığa tutumsal bağlılık olarak yaklaşmışlardır. Sonra yazarlar bağlılığın tanım kapasitesini geliştirmişlerdir ve iki kategoriye göre açıklamaya başlamışlardır, bunlar: davranışsal niyet ve psikolojik aidiyettir. Bu araştırmacılar bağlılığa tutumsal (içsel eğilim, ilişkilerin sürdürülmesi için isteklilik) baktıkları gibi davranışsal (ilişkileri güçlendiren bireysel çabalar) bakış açısıyla da bakmışlardır. Davranışsal bağlılık karşılıklı etkileşim, çaba, ilişkisel faydayı kapsayan bir bağlılık olarak görülmektedir. Çalışanlar bağlı oldukları örgütlerde davranışları aracılığıyla eğilim ve niyetlerini çalışma arkadaşlarına gösterirler yani bir diğer deyişle çalışanlar diğer meslektaşlarıyla olan ilişkilerine sözler, çabalar ve yatırımlar vasıtasıyla değerli bir katkı yaparlar (Sharma, vd., 2001: 5).



Şekil 1.4 Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı (Kaynak: Meyer ve Allen 1991: 63)

Davranışsal bağlılık, çalışanların örgütte buldukları süre içerisinde gerçekleştirmiş olduğu davranışlar neticesinde örgüte bağlı kalma isteğidir. Bu tür bağlılığın kaynağında çalışanlar kendilerine sağlanan faydalar nedeniyle örgütte kalma niyetindedirler (Çulha 2008: 87).

Yazında davranışsal bağlılıkla ilgili iki tür yaklaşım söz konusudur. Bunlar: Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in yaklaşımıdır.

1.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960) örgütsel bağlılığı, kişinin çalıştığı organizasyona çeşitli yatırımlar yapması sonucu bağlanma eğilimi olarak ifade etmiştir. Becker bağlılığı ekonomik nedenlere dayandırmaktadır. Örneğin belli bir alan üzerinde kariyer yapan kişinin iş değiştirmemesi ve ekonomik olarak değişken piyasa koşullarında kariyerine devam etme isteği çalışmada bağlılık yaratmaktadır (Becker 1960: 33). Buradan bağlılığın ekonomik temelli istikrarlı-tutumlu bir davranış olduğu ortaya çıkmaktadır.

Becker'e göre bireylerin istikrarlı bağlılık sergilemelerinin nedeni yan bahistir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği önemsendiği şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise örgüte olan bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları ile alternatif iş olanaklarının çekiciliği ters orantılı olarak değişmektedir. Kişi ortaya koymuş olduğu zaman, enerji, çaba, emek ve para benzeri yatırımlarla bahse girmektedir. Bu bahsi kazanmak için kişinin önceki sergilediği ve sonraki göstereceği davranışlar tutarlı olmalıdır (Gül 2002: 48).

Becker (1960) çalışmasında bir kişinin yan bahis de bulunmasının nedenlerini şöyle açıklamıştır:

Toplumsal Beklentiler: Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Örneğin toplum, sürekli iş değiştiren bir kişiyi tutarsız ve güvenilmeyecek birisi olarak görür. Bu şekilde sık sık iş değiştiren kişiler için yan bahis iş hayatında kötü bir üne sahip olmaktır.

Bürokratik Düzenlemeler (Bireysel Olmayan): Kişinin yan bahiste bulunmasının ikinci kaynağıdır. Basit bir örnek verilecek olursa, mevcut işinden ayrılmak isteyen kişi kurallar nedeniyle emeklilik parasından vazgeçmek durumundadır. Yani yeni bir işe yönelmek isteyen kişi emeklilik parasını yan bahse yatırmış olacaktır.

Sosyal Konumlarına Kişisel Uyum Gösterme: Kısıtlayıcı davranış da olan yan bahis sosyal konumlara kişisel uyum gösterme sürecinde meydana gelir. Kişi kendine uygun olmayan ama erişebileceği sosyal konumların gereklerine uyma sürecinde hareketlerini-aktivite yöntemlerini değiştirebilir, böyle yaparak mevcut konumunda gösterdiği performansını riske atar.

Sosyal Etkileşim: Golfman'ın yüz yüze etkileşim analizi bir başka yan bahis önerir. Kişi, başkalarıyla etkileşim içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin onlar üzerinde yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır. Eğer kişi kendisini dürüst olarak tanıtırса kendisinin yalan söylemesini engeller ve dürüst olmaya kendini zorlar ve bu yönde kendini zorlar. Kişi gerçekleştirdiği faaliyetleri kendisini önceden tanıttığı şekilde sürdüreceği için kendisini kısıtlamış olur.

1.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik 1977 yılında örgütsel bağlılık ile ilgili bir çalışma ortaya koymuştur. Bu çalışmada bağlılığın etkilerinin olumlu ya da olumsuz olabileceğini ancak önemli olanın bağlılığın nasıl ortaya çıkarılacağı ve bu bağlılıktan bireysel ve örgütsel anlamda en iyi şekilde nasıl fayda sağlanır bunu ortaya koymuştur (Salancik 1977: 63).

Salancik 1977 yılında yapmış olduğu çalışmasında bağlılığı, kişinin davranışları nedeniyle sınırlı olması ve inanışlarından dolayı sergilediği bu davranışların çevreye etkilerinden sorumlu olması durumudur. Salancik bağlılığın her yerde olduğunu, ancak çoğu zaman bağlılığa sahip kişilerin, bağlılığın davranışları üzerindeki kısıtlayıcı etkisinden ve kontrolünden haberi bulunmadığını ifade etmiştir. Salancik'in verdiği şu örnek ise bağlılık için güzel bir açıklamadır: bağlılık, emekleri karşılığında kişilere yapılacak ödeme, maaş vb. diğer kazanımların neler olacağı açıkça ortaya koyulmamış

olsa dahi kişilerin işlerini içtenlikle devam ettirme isteğidir. Bağlılık çalışanların karşılaşılan zorluk ve güçlükler karşısında hareketlerini devam ettirmesini sağlar. Bağlılık olmaksızın çalışanlar herhangi bir zorlukla karşılaştıklarında ya da sonucu belli olmayan hareketler karşısında örgütün amaç ve hedefini takip etmeyebilirler (Salancik 1977: 62-63).

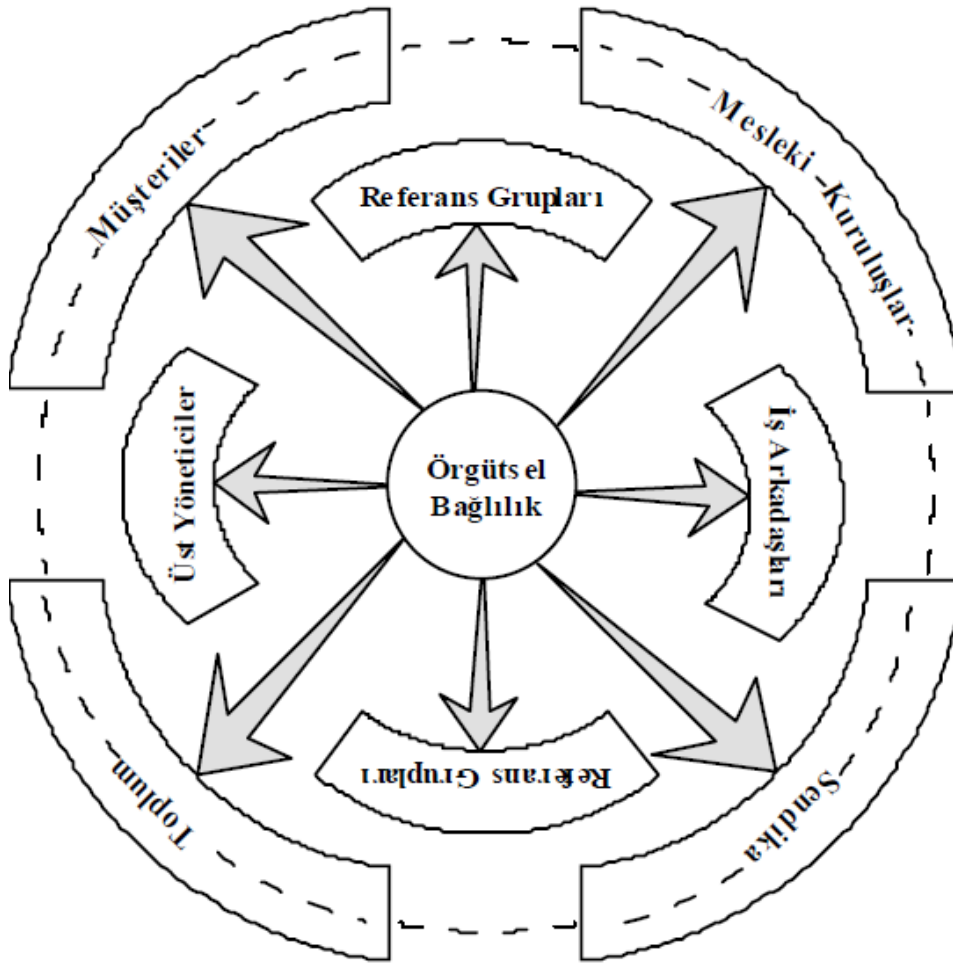
Yani Salancik örgütsel bağlılığı açıklarken davranışların önemli olduğunu vurgulamış ve çalışanların sergilediği bu davranışların gelecekte bağlılığın temelini oluşturacak en büyük etken olduğunu ortaya koymuştur.

Tutumsal değişimler davranışlarda herhangi bir değişikliğe yol açmayabilir, ancak davranışsal değişimler tutumlarda değişikliğe yol açmaktadır (Salancik 1977: 63; Marsh, vd., 1998: 2). 1736 yılında Benjamin Franklin'in kendisine husumet güden ve siyasi muhalifi olan meslektaşından kitap ödünç alıp vermesi ve sergilediği davranışlar sonucu rakibini, bir düşmandan dosta dönüştürmesi gibi. Burada tutum (husumet vb.) davranışlarla değiştirilmiştir.

1.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers kendinden önce ortaya koyulan bağlılık tanımlarına farklı bir bakış açısı getirerek bağlılığı yeniden tanımlamaya çalışmıştır. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütün birden fazla hedefinin seçilmesi ve tanımlanması sürecidir. Bu seçimler üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve/veya geniş sayıda insanı içerebilir. Reichers bu yaklaşımı, örgütün ortaya koyduğu temel amaçları ve değerleri odak noktasına koyan ve doğal bir örgütsel bağlılığın yaratılmasında, bir evrim olarak görmüştür (Reichers 1985: 465).

Çoklu bağlılık yaklaşımı çalışanların örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin, çok sayıda grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmak olduğu genel olarak kabul edilmektedir (Gül 2002: 50).



Şekil 1.5 Örgütsel Bağlılıklar (Kaynak: Reichers 1985: 472; Gündoğan 2010: 60)

1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık yazını incelendiği zaman, örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör olduğu görülmektedir. Bugüne kadar yapılan araştırma ve çalışmalar örgütsel bağlılığın birçok değişkenle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu değişkenler bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler, yapıya ilişkin faktörler olarak gruplandırılabilir (Bakan, vd., 2011: 1194)

1.3.1. Kişisel Özellikler

Çalışanlar üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Kişisel özellikler kısmına genelde demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi) örgütsel bağlılık arasındaki çalışmalar girmektedir.

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasındaki çalışmalar, çelişkili sonuçlar vermiştir (Grusky 1966: 488). Bruning ve Snyder (1983) bunun sebebini yapılan araştırmalarda ortak bir hedef kitlenin olmamasına bağlamaktadır. Bulunan sonuçlar tüm örgütler için

aynı olmamaktadır. Bunu da göz önünde bulundurarak cinsiyete göre örgütsel bağlılık değerlendirilmelidir. Bazı araştırmacılar, kadınların örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu savunurken, bazıları da bu iki faktör arasında negatif bir ilişki olduğu tezini savunmaktadır. Örneğin Wahn (1998) devam bağlılığı ve cinsiyet karşılaştırıldığında kadınların örgütsel bağlılığının daha fazla olduğunu belirtmektedir. Akintayo ve Abu (2007) ise 200 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Cengiz (2001) ise yazındaki araştırma sonuçlarını iki taraflı değerlendirmiştir. Bunlardan birincisi, erkeklerin örgütsel bağlılıklarının kadınlardan yüksek olduğudur. Bunun sebebini ise, kadınların ailesel rolleri ve kadınların işgücüne katılmakta karşılaştıkları engeller olarak göstermektedir. İkinci görüş olarak ta kadınların bağlılıklarının erkeklerden fazla olduğudur bu durumu ise kadınların istikralı olmalarına ve karşılaştıkları engeller karşısında yılmayıp motive olmalarına bağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık ve medeni durum ilişkisine bakılacak olursa, evli çalışanlar bakmakla yükümlü ailelere sahip oldukları için işlerini kaybetmek istemeyeceklerdir. Ayrıca evli çalışanlarda erkeklerde örgütsel bağlılığın yüksek olduğu, kadınlarda ise düşük olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni ise erkeklerin evlendikten sonra düzenli bir hayata sahip olmaları, kadınların ise, iş hayatının yanı sıra ev hayatından da gelen sorumluluk ve yükler nedeniyle örgüte karşı düşük bağlılık göstermesi söz konusu olmaktadır. Bekâr çalışanlar ise evlilere göre, iş fırsatlarını değerlendirmede daha girişken olabilmektedir (Gündoğan 2010: 24-25).

Diğer bir demografik faktörde eğitim düzeyidir. Steers (1977) örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur ve yine benzer şekilde Mathieu ve Zajac 1990'da bu sonucu onaylamış ve tutumsal davranış ile ilişkisinin olumsuz yönde ve çok güçlü olduğunu belirtmiştir. Daha fazla iş fırsatına sahip oldukları için yüksek eğitilmiş bireylerin örgütsel bağlılıkları düşük olabilmektedir (Iqbal 2010: 18). Akintayo ve Abu (2007) ise eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında diğer çalışmaların tersine, yüksek tahsilli çalışanların düşük tahsilli çalışanlara göre örgüte daha fazla bağlılık gösterdiklerini iddia etmiştir.

Yazında aksine bulgular elde eden araştırmacılar olsa da eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki olumsuz yönde güçlü bir ilişkinin olması daha olası gelmektedir. Şu durumu irdelersek bu iddia güçlenmektedir. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça sosyal hayata ve iş hayatına bakış açıları değişmektedir (Gündoğan 2010: 26). Uzun ve zorlu

bir eğitim hayatının ardından nitelikli işgücünü oluşturan bu kesimin iş hayatına yükledikleri anlam artmakta ve değişmektedir. Bunun sonucunda çalışan farklı talepler ve beklentiler içine girmektedir. Bunların örgüt tarafından karşılanamaması ve sağlanamaması sonucunda mevcut işinden farklı olarak çeşitli iş fırsatlarına sahip olduklarından dolayı ve kendi çıkarlarını da örgüt çıkarları üzerinde tuttuklarından dolayı örgütten ayrılmakta çekince görmemektedirler.

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan araştırmalar sonucunda, araştırmacıların bazıları olumlu yönde önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Mathieu ve Zajac 1990'ın çalışması da bu yönde sonuçlar ortaya koymuştur. Sommer, Bae ve Luthans 1996'da kendisinden önce yapılan çalışmalardan çıkan sonuçları onaylamış ve Koreli işçiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılık ve yaş arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Bunun nedenini ise yaş ilerledikçe çalışanların düşük beklentiler içine girmeleri, iş hayatına daha gerçekçi bakmaları ve kendilerini işe göre ayarlamalarıdır (Iqbal 2010: 18). Yine son dönemde Akintayo ve Abu (2007) tarafından yapılan çalışma ile bu bulgular desteklenmiş ve yaşlı çalışanların gençlere göre daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Ancak, tüm çalışmalar olumlu sonuçlar bulmamıştır bunlardan birisi de Iqbal (2010)'un Pakistan da yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada Iqbal (2010), yaş ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkiye dair bulgulara rastlamamıştır.

Newstrom'a göre örgütsel bağlılık ile hizmet süresi arasında genellikle güçlü ve olumlu yönde bir ilişki söz konusudur. Örgütte uzun soluklu çalışan bireyler hizmet süresi daha kısa olanlara göre daha fazla örgütsel bağlılık duymaktadır. Meyer, Herscovitch ve Topolnytsky de örgütsel bağlılık ve hizmet süresi arasında bu yönde bulgular tespit etmiştir. Bir kişinin çalıştığı ortamda ki hizmet süresi arttıkça örgütsel bağlılığı da o denli yükselmektedir. Çünkü çalışanın örgütte üstlendiği sorumluluk ve örgüte yapmış olduğu kişisel yatırımlar artmıştır (Iqbal 2010: 18). Salami (2008) de bu görüşleri destekler nitelikte sonuçlar elde etmiştir. Ayrıca çalışanların bir örgütte fazla süre geçirdikten sonra bağlılıklarının artmasının bir diğer nedeni de örgütten elde edeceği kazancın artması ve bunun da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemesidir (Seçkin 2011: 356).

1.3.2. İş ve Role İlişkin Faktörler

Burada temel olarak: işin içeriği, kapsamı ve rol çatışması ve belirsizliği gibi faktörler etkili olmaktadır. Bunların yanı sıra: yönetim şekli, ödüllendirme sistemi, aşırı iş yükü ve sorumluluk, iş stresi, grup bilinci, yetki devri, öğrenme fırsatı vb faktörlerde eklenebilir (Özdevecioğlu 2003: 115). Bu faktörlere biraz daha açıklık getirecek olursak, işin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bakımdan, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak önem arz etmektedir (Samadov 2006: 101).

1.3.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

Çalışan-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi bu faktör grubunda incelenmektedir. Bu gruptaki son belirleyici faktör ise iş tatminidir (Özdevecioğlu 2003: 116). Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler incelendiğinde örgüt ortamında iyi bir iletişim ve bilgi paylaşım alanı ve kültürü oluşturulduğunda örgütsel bağlılık oranı bu örgütlerde yükselmektedir. Örgütsel bağlılık için uygun bir ortamın yaratılmasındaki en önemli etmenlerden biriside yöneticilerin sergiledikleri tutum ve çabalarıdır. Yöneticiler bu doğrultuda iyi bir çalışma ortamı yaratmalı, örgüt içerisinde adil bir ücret sistemi kurmalı, çalışanlarına öğrenme ve kendilerini geliştirme fırsatı tanınmalıdır (Seçkin 2011: 357).

1.3.4. Yapıya İlişkin Faktörler

Bu faktörlere; örgütün büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol derecesi, örgüt imajı, sendikalaşma oranı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi, kariyer imkânları örgütsel bağlılık için önemli faktörlerdir. Çalışanların örgütsel etik algılamaları, bu faktörler arasında önemli bir yere sahiptir (Özdevecioğlu 2003: 116; Seçkin 2011: 357).

1.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Bireyler ve örgütler için örgütsel bağlılık düzeylerinin her birinin muhtemel olumlu ve olumsuz sonuçları tablo 1.3'de verilmiştir. Tabloya ilişkin açıklamalarda başlıklar altında incelenmiştir (Randall 1987: 461-466).

1.4.1. Düşük Düzey Bağlılık

Düşük Düzey Bağlılığın Olumlu Sonuçları

Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Düşük düzey bağlılık bireysel yaratıcılığın ve yeniliğin kaynağı olabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca düşük düzey bağlılığa sahip işgören, alternatif iş olanaklarını araştıracağından dolayı bu durum insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir. Örgütler için ise söylentilerin ortaya çıkmasına sebep olur bu da uzun dönemde örgütün lehine sonuçlar doğurabilir.

Düşük Düzey Bağlılığın Olumsuz Sonuçları

Düşük düzey bağlılık işgörenlerin kariyerlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Genelde örgüt içerisinde yapılan dedikodular üst yönetim tarafından çalışanlar arasında bağlılığı düşüren ve güven sarsıcı olumsuz bir davranış olarak görülür. Ayrıca örgüt ortamında dedikoduyu yapan-yayan işgörenler buldukları konularından yükselme-terfi gibi herhangi bir arzuları yoktur. Düşük düzey bağlılığa sahip bazı işgörenler ise işyerine karşı isyankâr olabilir ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine engel olmak için çalışabilir. Düşük düzey bağlılık sonucu örgütteki iş gücü devir hızı artabilir, işe geç kalma, örgütte kalma isteksizliği vb. olumsuz davranışlar gözlenebilir.

1.4.2. Orta Düzey Bağlılık

Orta Düzey Bağlılığın Olumlu Sonuçları

Çalışanların örgüte ve işlerine olan bağlılığı güçlenmiştir. Örgütsel bağlılığın artması çalışanların aitlik, güvenlik ve verimliliğini arttırmaktadır. Ancak orta düzey bağlılık sahibi kişiler tam anlamıyla örgüte sadakat içinde değillerdir. Bu düzeyde bağlılık duyan çalışanlar sistem tarafından yutulmak korkusu içindedirler bu yüzden kimliklerini korumak için mücadele ederler. Bu düzeydeki çalışanlar örgütün bazı kurallarını kabul etmişlerdir, tamamını değil. Bu tip çalışanlar örgüt ortamında çalışma ortamının devamı için gerekli olan entegrasyona sahiptirler. Örgüt içinde bağlılığın düzeyi artması ile örgütte sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri ve yüksek iş tatmini görülmektedir.

Orta Düzey Bağlılığın Olumsuz Sonuçları

Orta düzey bağlılık sahibi çalışanlar kendilerini bir ikilemde bulabilirler bu da onların sorumlulukları ve bağlılıkları arasında kalmasına neden olur ve bunun sonucunda duygusal bir çatışma yaşayabilirler. Bu çatışma da örgüt için olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu seviyede bağlılık sahibi çalışanların örgüt tarafından işbirliğine teşvik edilmeleri ve cesaretlendirilmeleri gerekmektedir, çünkü örgüt çalışanları bu seviyede ekstra bir rol almak istemezler. Çalışanlar kendi talepleriyle örgütsel talepleri dengelemek zorundadırlar. Ayrıca çalışanların örgütsel anlamda etkinliklerinde düşüş meydana gelmesi söz konusudur.

1.4.3. Yüksek Düzey Bağlılık

Yüksek Düzey Bağlılığın Olumlu Sonuçları

Bu düzeyde çalışanlar örgütlerine karşı yüksek düzeyde bir bağlılık duyarlar. Çalışanlar örgüte sadakat gösterirlerse örgütün de kendilerine sadık olacağı ve bununla beraber çalışan sadakatinin örgüt tarafından ödüllendirileceği inancındadırlar. Bu hem örgüt hem de çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlar için iyi bir kariyer imkânı, performanslarına bağlı olarak yüksek pozisyonlara terfi imkânı ve sergiledikleri yüksek performans neticesinde maddi ve manevi olarak örgüt tarafından ödüllendirilmeleri, ayrıca yüksek seviyede çalıştıkları işten tatmin olma gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkması olasıdır. Örgütsel açıdan sonuçlara bakıldığında ise örgüt içi güven ortamı oluşması, istikrarlı ve sadık bir iş gücüne sahip olma, çalışanların örgütsel taleplere tam olarak yanıt vermesi, örgüt amaç ve hedeflerine uygun hareket eden çalışanlar ve çalışanlar arası pozitif bir performans rekabeti gibi olumlu sonuçlar yüksek düzey bağlılığın sonuçları arasındadır.

Yüksek Düzey Bağlılığın Olumsuz Sonuçları

Çalışanlarda aşırı bağlılık çalışanların yaratıcılığını, yenilikçi düşünme ve hareket tarzlarını köreltebilir buda çalışanların kişisel gelişimlerine mani olabilir. Çalışanlar aşırı bağlılık gösterdikleri için örgütte herhangi bir değişim söz konusu olduğunda buna direnç gösterebilir ve engellemeye çalışabilirler. Çalışanların iş hayatı ile sosyal hayat arasındaki dengeyi kuramamaları sebebiyle sosyal hayatlarında ve bazen de iş ortamında stres ve gerilim hâkim olur. Çalışanların ailevi ilişkileri, sosyal ilişkileri bundan zarar görebilir. Çalışma hayatında üstlenecekleri aşırı sorumluluklar örgüt dışı faaliyetlere yeterli zaman ve enerji ayıramamalarına neden olabilmektedir.

Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da, çok aşırı yanlış sadakat biçiminin de verime zarar verdiği Rowan tarafından ileri sürülmektedir. Kendisini bilinçsizce örgüte adayın genç idareciler çalışanlarının enerji ve yeteneklerini onların severek yapmadığı işlerde boşa harcayabilirler, buda örgüt kaynaklarının yanlış kullanılması sonucu örgüte zarar verebilir. Bağlılığın yüksek olması, örgütte esnekliğin azalmasına, geçmişte uygulanan uygulama ve stratejilere aşırı güvenmeye, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların örgüt içerisinde yerleşik hale gelmesine sebep olabilmektedir.

Yüksek bağlılık duyan çalışanlar bazen örgüt yararı için yasadışı ve etik olmayan davranışlarda bulunabilmektedir. Her ne kadar örgüt yararına örgüt çalışanlarınca işlenen bu suçlar örgüte açıkça fayda sağlasa da bunun olumsuz sonuçlar doğurması yüksek ihtimaldir. Bu sonuçlardan bazıları şunlardır: örgüt imajının zedelenmesi, mevcut ve potansiyel müşteri kaybı, hissedar ve işçi kaybı ve devlet yaptırımları vb.

Tablo 1.3 Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Bağlılık Düzeyi	Düşük	Bireysel Yaratıcılık, Yenilik ve özgünlük	Yavaş kariyer gelişimi ve terfi; Dedikodu sonuçlu personel maliyetleri, Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İşten ayrılma/düşük performansın önlenmesi; Örgüt içi söylentilerin örgüte yararlı sonuçları	Yüksek bir iş devir hızı, işe geç kalma, iş devamsızlık, örgütte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüt içi illegal faaliyetler, sınırlı sorumluluk alma, rol modeline zarar verme, zarara sebebiyet veren dedikodu, çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	Orta	Gelişmiş sahiplik duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev; Yaratıcılıkta bireysellik; Bireysel kimliğin örgüt kimliğinden ayrı bir şekilde devam ettirilmesi,	Mesleki ilerleme ve terfi fırsatları sınırlı olabilir. Bağlılık düzeyleri arasında uzlaşma kolay değildir.	Artan işgören kıdemi; Sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri ve yüksek iş tatmini	Çalışanların daha fazla rol üstlenmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması, Çalışanların örgütsel taleplerle örgüt dışı talepleri dengeleyebilir. Örgütsel etkinlikte muhtemel düşüş
	Yüksek	Bireysel kariyer gelişimi ve tazminat artışı; Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi; Bireyin iş yapma tutkusu	Kişisel gelişim, yaratıcılık, yenileşme ve hareket olanaklarının bastırılması, Değişime karşı bürokratik direnç, Sosyal ve ailevi ilişkilerinde gerilim ve stres, çalışanlar arası dayanışma eksikliği, İş dışı yetersiz zaman ve enerji	Güvenli ve istikrarlı işgücü; Yüksek üretim için çalışanların örgütsel talepleri benimsemesi; Çalışanlarca görev ve performans bakımından yüksek rekabet; Örgütsel amaçların karşılanabilir olması.	İnsan kaynaklarının faydasız şekilde kullanılması; Örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum eksikliği; Geçmiş politika ve süreçlere güven duyma; Gayretli çalışanlardan öfke ve düşmanlık; Örgüt adına etik ve yasal olmayan eylemlerde bulunma

Kaynak: Randall 1987: 462

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTLERDE BİLGİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüz toplumu öncesi, dünya 3 değişik evre geçirmiştir. Bunlar sırasıyla: Tarım Toplumu, Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumdur. Tarım toplumunda geçerli olan şey arazi sahibi olmak ve fiziksel güce dayalı "emek" idi. Sanayi Toplumu'nda arazinin yerini makineler, fiziksel gücün yerini "yetenekli işgücü" aldı. 20. yüzyılın ortalarından itibaren ağırlığını hissettiren Bilgi Toplumu'nda ise makinelerin yerini bilgi, yetenekli işgücünün yerini ise "beyin gücü" almıştır (Nazlı 2004: 136). Bilgi çağına geçişin ilk dönemlerinde teknoloji, işletmelerin iş süreçlerinin dayandığı en önemli temel etken olarak görülmekteydi. Çalışanlara ise daha çok veri tabanlarında verinin toplanmasını sağlayan ve bu veriyi işleyen pasif bir rol verilmiştir. Ancak, işletmeler günümüzde stratejilerini bilgi ve bilgi işgörenleri üzerine kurmaktadır. Sayılı ve Ağca (2009)'un da belirttiği gibi bu iki faktörü etkin kullanarak yenilikçi uygulamalar ile farklılık meydana getiren işletmeler, yarışta bir adım öne çıkma fırsatını yakalamış olacaktır.

2.1. Bilgi Kavramı ve Kapsamı

Bugüne kadar birçok bilim adamı, araştırmacı ve akademisyen tarafından bilginin farklı tanımları yapılmıştır. Birçok kişi bilgi kavramını benzer kavramlarla karıştırmaktadır. Örneğin veri ve enformasyon birer bilgi çeşidi midir? Bilgi ile arasındaki farklar nedir? Bunların yanıtları aranacak ve bilgi ile ilgili diğer kavramlar ve bunun neticesinde, örgütsel bilginin işletmeler ve diğer kurumlarca daha iyi anlaşılabilmesi; örgütlerin örgütsel amaç, misyon ve vizyonlarına katkı sağlayabilmesi için örgütsel bilgi kavramı incelenecektir.

2.1.1. Veri (Data)

Bilgiyi daha iyi tanımlayabilmek için veri, enformasyon ve bilgi ilişkisini kavramakta yarar vardır. Veri bu hiyerarşik yapının en alt basamağıdır. Ham semboller ve gerçekler birer veridir. Veri tek başına bir şey ifade etmez. Veri olaylar hakkında birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade eder (Öztürk, 2005: 4). Veri ham istatistikler ve gerçekler olarak tanımlanabilir (ILO, 2005: 13). Barreto ise veri kavramını “yorum ya da herhangi bir ilişkilendirme yapılmamış gerçekler, rakamlar, görüntüler veya seslerdir” olarak ifade etmiştir. İşletmeler açısından veri ise, yapılan işlemlerin belli biçimde tutulmuş kayıtlarıdır. Veri sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklar; içinde değerlendirme,

yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturamaz (Uzun ve Durna 2008: 34). Çok veri sahibi olmak değil, işe yarayan verileri kaydetmek ve düzenlemek önemlidir. Bu nedenle veriler bazı süreçlerden geçmelidir. Mısırdalı (2006)'nın da belirttiği üzere verilerin sınıflandırılma, analiz edilme, özetlenme ve buna göre belli bir içeriğe yerleştirilme gibi süreçlerden geçmesi gerekmektedir. Bu süreçlerin sonucunda veri enformasyona dönüşerek, bir anlam ifade etmeye başlamaktadır.

2.1.2. Enformasyon

Enformasyon, mesajlar veya iletiler olarak adlandırılır. Mesaj iletiminde, bir gönderici, bir alıcı ve gönderici tarafından gönderilen enformasyon demeti vardır (Tsai, Chang ve Chen, 2006: 61).

Enformasyon için düzenli ve kullanılabilir veriler denilebilir. Yöneticilerin bugünkü ve gelecekteki kararları için gerçek bir değer taşıyan, anlamlı bir biçimde işlenmiş verilerdir (Uzun ve Durna, 2008: 34). Enformasyon ilişkilere ve amaca sahiptir. Bu nitelikleri ile mesaj olarak verildiğinde alıcıyı etkileme potansiyeli vardır. Verileri kategorize edilerek, hesaplamalar yapılarak, hatalardan arındırılıp düzenlenerek veya özetlenerek değer katar ve enformasyon oluşturulur.

Enformasyonu daha iyi anlayabilmek için Moles'in 1971 de vermiş olduğu örneğine bakma faydalı olacaktır: *"a, b, c, d, e, f, g, h şeklinde 8 işaretli bir dizi içinden bir harf seçelim; bu harf d olsun. Muhatabımıza, evet-hayır cevabı alacağı sorular vasıtasıyla, aklımızda hangi harfi tuttuğumuzu kesinlikle bulmasını söyleyelim. Bu oyun, alıcının bizden bir takım enformasyonlar istemesine dayanan bir oyundur. Muhatabımız doğru harfi bulmak için kaç enformasyon isteyecektir? Her bir harfin "doğru" (seçilen) olma ihtimali 1/8'dir. En mantıklı yol bu oranı her seferinde yan yarıya büyütme (yani olasılığı artırmaktır). İlk soru şudur: seçilen harf, dizinin ilk yarısında mıdır? Evet veya hayır cevabına göre a, b, c, d ve e, f, g, h yarıları kalacak ve olasılık 1/4'e düşecektir. Cevap "evet"tir. İkinci soru yine aynı olacaktır: seçilen harf bu dördünün ilk yarısında mıdır? Cevap "hayır" olacağına göre c, d ikilisi kalacaktır ve bu iki harften birisinin doğru olma olasılığı 1/2'ye düşecektir. Çünkü soru yine aynıdır ve cevap "hayır" olacaktır. Böylece muhatabımız üç soruda (üç bits'lik enformasyonla) hangi harfi tuttuğumuzu kesinlikle bulacaktır. 32 harflik bir alfabede, herhangi bir harfi bulmak için ise 5 bits'lik enformasyon yeterli olmaktadır."* (URL-2, 2010).

Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır, alıcının bakış açısında ya da anlayışında fark yaratmalıdır. Buradan da anlaşılacağı üzere alınan iletinin gerçek bir enformasyon niteliği taşıyıp taşımadığına karar veren alıcıdır. Enformasyon kuruluş içerisinde iletişim teknolojisini kullanarak (iletişim ağı, e-posta, intranet, Extranet, gibi.) veya geleneksel yöntemler kullanarak (el yazsısı ile not göndermek, bir yazının fotokopisini göndermek vb.) dolaşır (Karakoçak, 2007: 16).

Bir iletinin ya da gönderinin enformasyon olup olmadığına alıcı kişi karar verecektir. Kendisini ilgilendiren, onu algılamasını sağlayan bir gönderi ise enformasyon olmaktadır. Belirleyici unsur alıcı ya da muhatap kişidir.

2.1.2.1. Veriden Enformasyona

Enformasyonun verilerden en önemli farkı daha anlamlı olmasıdır. Yani enformasyonun belli bir anlamı vardır. Yalnızca alıcının biçimlendirmesi değil aynı zamanda kendisinin de bir biçimi vardır. Belli bir amaca göre organize edilmiştir. Verilere belli bir anlam katıldığında enformasyona dönüşür. Verilere çeşitli yollarla değer ekleyerek enformasyona dönüştürürüz (Durna ve Demirel, 2008: 134).

Kendi başlarına bir anlam taşımayan, olup bitenlerin sadece bir bölümünü açıklayabilen veriden enformasyona ulaşılabilmesi için Davenport ve Prusak 5C kavramını oluşturmuşlardır (Karakoçak 2007: 17). Davenport ve Prusak şu yöntemlerin önemli olduğunu düşünmüşlerdir (Bolmsten ve Andersson, 2002: 9):

- Bağlamsallaştırma (Contextualized) : Verilerin hangi amaçla toplandığının belirlenmesi,
- Sınıflandırma (Categorized): Toplanan verilerin önemli bileşenlerinin ya da analiz edilecek unsurlarının bilinmesi ve sınıflandırılması,
- Hesaplama (Calculated) : Verilerin analiz edilerek anlamlı hale getirilmesi,
- Düzeltme (Corrected) : Toplanan veriler içerisinde işe yaramayan verilerin ve hataların ayıklanıp ve düzeltilmesi,
- Yoğunlaştırma (Condensed) : Veriler ayıklandıktan sonra kısa ve öz bir şekilde özetlenir.



Şekil 2. 1 Veriden Enformasyona (Kaynak: Davenport ve Prusak (1998)'den akt. Karakoçak 2007: 17)

2.1.3. Bilgi

TDK (2011)'e göre bilginin tanımı “insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, malumat”, “öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, vukuf” ve “insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü ” olarak yapılmıştır. İktisat Terimleri sözlüğüne göre ise “Bireylerin öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile çaba sarf ederek elde ettiği olgular” dır.

Erdemir ve Koç (2009)'un Nonaka (1994)'den aktardığına göre bilgi yönetimi açısından en kısa tanımıyla bilgi, bir varlığın etkin davranışta bulunabilme kapasitesini artıran gerekçelendirilmiş doğru inançtır. Kişi kendi inançlarının doğruluğunu dünyaya ilişkin gözlemlerine dayanarak gerekçelendirir. Bu gözlemler ise kişiye özgü bakış açısına, kişisel duyarlılık düzeyine ve bireysel deneyimlere dayanır.

Davenport ve Prusak'ın tarifine göre bilgi, belli bir düzen içindeki tecrübelerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni tecrübelerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda da kendisini gösterir (Bolmsten ve Anderson, 2002: 10; Uzun ve Durna, 2008: 34).

Steven Alter 1996'da bilgi sistemleri adlı kitabında bilgiyi şöyle tarif etmiştir: Bilgi içgüdülerin, fikirlerin, kuralların, eylemlere rehberlik eden süreçlerin ve kararların birleşimidir (Bolmsten ve Anderson, 2002: 10).

Leonard ve Sensiper 1998'e göre ise bilgi: İlgili enformasyonun, uygulanabilir ve en azından kısmen tecrübe ile temellendirilmiş halidir (Holste, 2003: 18).

Gökçen (2007) kitabında, bilgiyi iki türlü tanımlamıştır. Bunlardan birincisi yöntemsel bilgidir. **Yöntemsel bilgi**, eğitim ve deneyimle elde edilen, şeyler ya da kavramlar hakkında genel olarak sahip olunan görüşlerdir. İkincisi ise durum bilgisidir. **Durum Bilgisi**, şeylerin ya da kavramların çeşitli niteliklerini tanımlayan işlenmiş verilerdir. Bu türden bilgiler, sistemin ya da çevresinin durumunun, durumu tanımlayan değişkenlerin değerleri aracılığı ile bilinmesini sağlarlar.

Görüldüğü üzere bilgi kavramı birçok farklı yazar ve araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. Bilgi, ham verilerin ya da enformasyonların çeşitli süreçlerden geçerek muhatap kişi tarafından algılanması ve bunun sonucunda kişinin sahip olduğu tecrübe, görüş ve inanışları ile genişletilip anlamlı hale getirilmesi ve gerçek hayatta kullanılabilmesidir.

Ayrıca yukarıda verilen tanımlara bakarak bilgi ile ilgili şu genellemeler yapılabilir (Karakoçak, 2007: 21) :

1. Bilginin temelini veri ve enformasyon oluşturur.
2. Bilgi enformasyonun rasyonel bir biçimde akıl süzgecinden geçmesi, yorumlanması ve kullanılmasıyla ortaya çıkar.
3. Bilgi karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanına dayanarak oluşturulacak eylemlerin ve uygulamaların temelini teşkil eder.

2.1.3.1. Enformasyondan Bilgiye

Enformasyon ve bilgi kavramları günlük hayatta sık sık birbirine karıştırılmaktadır. İki kavram arasındaki farkların ortaya konması bunu önleyecektir.

Tablo 2. 1 Enformasyon-Bilgi Arasındaki Farklar

Enformasyon	Bilgi
<ul style="list-style-type: none">• İşlenmiş veridir.• Basitçe gerçekleri sunar.• Yapılandırılmış, basit açık ve nettir.• Yazılı olarak kolayca anlatılabilir.• Hesaplanarak elde edilir. Doğruluğu verilerin bütünleştirilmesi ve hesaplanmasıyla mümkündür.• Sahibi yoktur.• Bilgi sistemlerince ele alınır.• Genel bir durumdan anlam çıkarmada anahtar bir kaynaktır.• Verilerin değerlendirilmesinden oluşur. Veri tabanlarında, kitaplarda ve belgelerle şekillenir.• Tekrar tekrar kullanılabilirler.	<ul style="list-style-type: none">• Kullanılabilir enformasyondur.• Tahminlerde bulunmamıza, sebep sonuç ilişkileri kurmamıza imkân tanır.• Karışık ve kısmen yapılandırılmış.• Kelimelerle ve açıklamalarla anlatılması zordur.• Bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, deneyim tabanlı anlayışlarda, insanların durumları sorunları çözümleri karşılaştırma yeteneklerinde bulunur.• Sahibi vardır, sahipliğe dayanır.• Biçimsel olmayan konulara ihtiyaç duyar.• Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlama vs. ana kaynak akıldır.• Kolektif akıllarda şekillenir, paylaşılır ve deneyimle gelişir.• Çoğunlukla deneyim yoluyla insanların akıllarında ortaya çıkar

Kaynak: Tiwana 2001: 37; Demirel 2006: 233

Bir bilgiyi tanımlarken ortaya koyulan amaç ve sorunlar önem teşkil eder. Çünkü bu amaçlar ya da sorunlar doğrultusunda bilgi veri ya da enformasyon niteliğine bürünebilir (Yakut 2003: 525). Yani belli bir konu üzerinde çalışan bir kimseye veri, bilgi ya da enformasyon anlamına gelebileceği gibi, bir bilgi de, veri ya da enformasyon olarak görülebilir.

2.2. Bilginin Temel Özellikleri

Bir işletmede bilginin niteliği, ürünler, hizmetler, süreçler, teknoloji, yapılar, roller ve ilişkiler çerçevesinde değişir. Sahip olduğumuz bilgiyi daha iyi anlayabilmek ve bilgiye yaklaşırken farklı bakış açıları geliştirebilmek için bilginin özelliklerinin bilinmesi gerekir (Özgener 2002: 485-486)

- **Bilgi dinamik bir süreçtir.** İşletmelerde bilgi, görüşme-diyalog, eleştiri ve anlaşmalar vasıtasıyla yaratılmaktadır. Bilgi, sosyal bir süreçtir. İnsanlar bir arada buldukları sürece, bilgiyi ortaya çıkarır. Bilgi, sosyal bir süreçtir. İnsanlar bir arada buldukları sürece, bilgiyi ortaya çıkarır. Bilgi yöneticilerinin tek başlarına bilgiyi üretmesi zordur. Buna karşın, bilgi yöneticileri bilgiyi elde tutma, paylaşma ve uygulama süreçlerini tasarlamaya ve yönetmeye yardımcı olabilir.
- **Bilgi yalnızca kullanıldığı zaman değerlidir ve değerlendirilir.** Bilgi değişime tabi tutulmadığı ve paylaşılmadığı sürece çoğalmayacaktır. Durgun olan bilginin

değerinde azalma olur. Değerini koruyabilmek için bilgi hareket halinde olmalıdır. Bilginin faydasını arttırmak için sürekli olarak tartışılması gerekir. Değerinin büyük çoğunluğuna, bilgi transformasyona tutulduğu zaman ulaşılmaktadır.

- **Bilgi karmaşıktır.** İşletmenin diğer tüm unsurlarını, bilgi bileşeninden tam olarak ayırt etmek mümkün değildir. Örgütsel bilgi, kültür, yapılar, teknoloji ve organizasyonu oluşturan bireylerin eşsiz görünüşleriyle ilişkili olmaktadır. Bilgi aynı zamanda en geniş sosyal ortam olan ulusal ve global çevrede bulunur. Bu yüzden, bilgi faktörlerini belirlemeye yönelik herhangi bir girişim tabiatıyla karmaşık olacaktır.
- **Bilgi kendi kendisini organize eder.** İşletmelerde her gün bilgi yaratılmakta, muhafaza edilmekte, yenilenmekte ve kaybedilmektedir. Bilginin kendisine özgü bir yaşam süreci vardır. Bu bağlamda bilgi, kendi kendini organize eden bir varlıktır. Bilgi gerçekten kendini organize edebiliyorsa, o zaman engelleri ortadan kaldırmak en iyi yaklaşım olur. Bilgi destekleyici bir ortamda üretilebilir. Hiç kimsenin dikkate almadığı ve desteklemediği ilkeler, kurallar ve teknoloji sistemleri bilgiyi yaratmada önemli bir engeldir.
- **Bilgi dil yoluyla seyahat eder.** Dil, insanların deneyimlerini veya fikirlerini aktarmasına imkân sağlar. Bilginin her modu bir farklı dilde seyahat eder. Dil insanı belli bir deneyim dünyasına alıştıırır. Örneğin, geleneksel yönetim, istatistiksel kontrol, muayene ve bilanço dilini kullanır. Bir çalışan bu dili öğrenmeden yönetim derecelerine yükselemez.
- **Bilgi değişimi elde tutar.** Bilgi modelleri sürekli olarak değişmekte olduğundan bilgi yönetiminde nihai çözüm yoktur. Şu anda en iyi yaklaşım, işletmede hareketliliği sağlayan yaklaşımdır. Esnekliğin temel alındığı bu yaklaşım ve düşüncede, her zaman denenmeye değer farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir. Gerçekte, bilgi üzerinde sürekli tartışma doğru cevabı ortaya atmaktan daha iyidir.

2.3. Örgütsel Bilgi

Bilgi, dünyada gelmiş olduğu nokta ile sadece ekonominin değil, organizasyonlarda ki üretim süreçlerinin de bir parçası haline gelmiştir. Üretim sürecinde diğer faktörlerin bilgi aracılığıyla elde edilebilir ya da üretilebilir olması bilgiyi diğer faktörlerden üstün kılmaktadır (Gülenç 2003:512). Günümüz işletmeleri bu doğrultuda organizasyonlarına yön vermekte ve örgüt yapılarını bilgi odaklı kurmaktadır.

Geçmişte konu ile ilgili yapılan araştırmalar organizasyonel bilginin bireyin kendi kendine öğrenmesi sonucu ve çalışma arkadaşlarıyla arasındaki etkileşim (iletişim-mübadele-paylaşım vb.) sonucunda oluştuğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar organizasyonlardaki üretim süreçlerinde yeni bilgilere ulaşmakta, bu hem bireyin kendisinin hem de (diğer çalışanlarla etkileşimde bulunarak) organizasyonun bilgi birikimini arttırmasını sağlamaktadır. (Özler vd., 2004: 133-134).

Üretim ve yönetim sürecinde ya da organizasyonun diğer amaçlarında kullanılmak üzere organizasyon çeşitli yollarla (satın alma, kiralama vb.) bilgi sağlamaya yönelebilir (Yakut 2003: 524). Bu durumlarda organizasyon mevcut öz kaynaklarını yani çalışanların sahip olduğu potansiyeli kullanamamaktadır. Bunun yanı sıra organizasyonun dış kaynak kullanımı ile elde etmiş olduğu bilgi, organizasyon için yetersizdir ve organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı benzer durumlar için pek de faydalı olmayacaktır. Bunun nedeni bilginin sadece bir araç olarak görülmesi ve örgütsel bilgiye dönüştürülemeyip çalışanların bu bilgileri yeterince özümseyememesidir. Organizasyon sürekli bir şekilde dış kaynak kullanarak kendi çalışanlarının bilgi üretme ve değişik fikirler ortaya koyma potansiyeline büyük zarar vermektedir. URL-4 (2005), ayrıca dış kaynak kullanımı sonucu örgütün personeline olan ihtiyacının azalmasıyla, örgüt boşta kalan çalışanlarını çıkarma yoluna gidecektir. Bu da örgüt içi huzursuzluğa ve diğer çalışanların etkinliğinde azalmaya sebep olacaktır, bu durum çalışanların örgüt içi bilgi paylaşımında bulunma istekliliğini düşürecektir.

Organizasyonun sahip olduğu entelektüel sermaye bilgi üretimi için temel kaynak oluşturmaktadır. Tabi ki bilginin üretilmesinde en önemli unsur yine çalışanlardır. Örgütsel bilgi, örgüt içerisinde çalışanların iş süreçlerinde kazanmış oldukları deneyimlerin, çalışanların sahip olduğu uzmanlık bilgileri ve görüşleri ve ayrıca örgütün sahip olduğu kültürün oluşturduğu bilgidir (Yakut 2003: 524).

2.4. Bilgi Türleri

Günümüze kadarki yapılan örgütsel bilgi çalışmaları örgütlerin sahip olduğu bilgiyi anlamaya ve kavramsallaştırmaya çalışmışlardır. Şahin ve Koç (2007)'de ortaya koymuş oldukları çalışmayla yazını incelemişlerdir. Alandaki çoğu çalışma bireysel ile örgütsel bilgi ve örtülü bilgi ile açık bilgi arasındaki ayrımı ve bunların katkısının olup olmadığını ortaya koymaya yöneliktir. Peki ya bilgiye nasıl ulaşılabilir? Bu soruya, yazında farklı bakış açıları ile yaklaşmış ve sonuç odaklı açıklamalar getirilmeye

çalışılmıştır. Fakat bilgiye doğru ve tam bir şekilde ulaşabilmek için öncelikle bilgi türleri açık ve net bir şekilde ortaya konmalı ve kavranmalıdır.

2.4.1. Örtülü Bilgi

Örtük bilgi olarak da adlandırılan örtülü bilgi organizasyonun sahip olduğu, görünmeyen varlıklarıdır yani entelektüel sermayesidir (Yakut 2003: 521).

Polanyi (1966) makalesinde örtülü bilgi için “Anlatabileceğimizden daha fazlasını biliriz ve devamında sayılar ve kelimelerle ifade ettiklerimiz sadece buzdağının görülen kısmıdır” ifadesini kullanmıştır (Nonaka 1994: 16). Bu da aslında çalışanların ortaya koydukları performanslarından çok daha fazla bilgiye vakıf olduklarını göstermektedir. Ancak kişilerin sahip oldukları bu bilgileri somutlaştırarak diğer insanlarla paylaşması oldukça güçtür. Polanyi (1966)’ye göre insanlar ne bildiğinin ve nasıl bildiğinin tam olarak farkında değildirler. Örneğin, tanıdığımız bir kişinin yüzünü binlerce hatta milyonlarca insan arasından nasıl tanıdığımızı açıklamamız hayli zordur, bu kişiyi tanıyabilmemiz sahip olduğumuz örtük bilgiler yani bilinçaltımızda saklanan bilgiler tarafından mümkün olabilmektedir. Bundan yola çıkarak örtülü bilgi şu şekilde tanımlanabilir: Deneyim, sezgi ve gözlem yoluyla elde edilen içeriğe ve duruma özgü olan bir bilgi türüdür (Şahin ve Koç 2007: 579). Örtülü bilgi çalışanların yaptıkları işlerin ya da sergiledikleri performansın gözlemlenmesi ve bu kişiler ile etkileşimde bulunulması sonucu öğrenilebilir (Şahin ve Koç 2007: 582). Nonaka (1994)’ün tanımına göre ise örtülü bilgi, kişisel bir özellik taşır, şekillendirmek ve iletmek zordur, faaliyet yapılırken kişinin içinden gelir, idrak edilmesinde ve uygulanmasında zihin ve vücut arasında bir bütünlük vardır.

Uzun ve Durna (2008)’e göre ise, bu tür bilgiler insanların kafasına yerleşmiştir, kişiye aittir, kişilerin bildiği, fakat anlatmakta zorluk çektiği, doğrudan öğrenilemeyen ancak uzun bir çıraklık döneminden sonra öğrenilebilen, kolayca paylaşılamayan sahip olunan yetenekler ve know how’dır. Örnek olarak ise, sezgiler, anlayışlar, inançlar ve değerler verilebilir.

Örtülü bilginin kaynakları içsel ve dışsal olarak ayrılabilir (Demirel 2006: 239) Bunlar;

Dışsal Kaynaklar:

- Endüstri uzmanları/danışmanları
- Organizasyon içi ilişkiler
- Uygulamada en iyi endüstriler
- Müşteriler

- Akademik araştırmalar
- Diğer kuruluşların yaptığı araştırmalar

İçsel Kaynaklar:

- Firma deneyimleri
- Görüş ve sezgiler
- Organizasyon içi ilişkiler
- Yazılı olmayan kurallar
- Hikâyeler
- Uzmanlar/araştırmacılar
- Eğitim altyapısı
- Kültürel geçmiş

2.4.2. Açık Bilgi

Açık bilgi, kelimelerle ifade edilebilen, formüllere, şekillere, tablolara dönüştürülebilen veya rakamlarla ifade edilebilen, nesnel ve tek bir kişiye ait olmayan bilgidir (Uzun ve Durna 2008: 34). Açık bilgi, sözlü ya da yazılı olarak kolay bir şekilde paylaşılan, kodlanılan ve organizasyonda açık olarak bilinen bilgilerdir. Örnek olarak, özel veri tabanları, kullanma kılavuzları ve talimatları, iş talimatları vb. verilebilir. Açık bilgiler, ortadadır ve bellidir, geçmişte kütüphanelerde, arşivlerde ve dijital ortamda veri tabanlarında sıralı bir şekilde kayıt altına alınmış paylaşımı kolay bilgilerdir (Nonaka 1994: 17).

Polanyi (1966) çalışmalarına göre ise örtülü bilgiden açık bilgiye dönüşen bir bilginin aslında tam olarak örtülü bilgiyi yansıtmadığını bunun nedenini ise, örtülü bilginin asıl sahibinin içinde bulunduğu ortam ve psikolojisinin diğer kullanıcılardan farklı olması olduğunu iddia etmiştir. Örnek olarak da bir şiir hakkında hiç bir şey bilmeden, kafiye ve vezin kurallarını bilmenin şiiri anlamada bir işe yaramayacağını vermiştir.

Açık bilginin kaynaklarını içsel ve dışsal olarak özetlenecek olursa (Demirel 2006: 239).

Bunlar;

Dışsal Kaynaklar:

- Ticari yayınlar, Akademik araştırma ve makaleler, Spifikasyonlar ve planlar
- Dışsal veri tabanları, Kıyaslama matrisleri, Diğer firmaların patentleri,
- Rakiplerin ürün ve katalogları, , Standartlar, Kanun ve yönetmelikler

İçsel Kaynaklar:

- Örgüt içi veri tabanları
- Bilişim sistemleri
- Dosya sistemleri
- Standart ve işlem ve prosedürler
- Raporlar
- Planlar ve modeller
- Ürün katalogları
- Sahip olunan patentler

Tablo 2. 2 Özellikleri Bakımından Örtülü Bilgi ve Açık Bilgi Arasındaki Farklar

Özellikler	Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Doğası	Kişisel, özel davranışlarla anlam kazanmaktadır,	Kodlanabilir ve açıklanabilir,
Biçimselleştirme	Birleştirmek, kodlamak veya kayıt ve formulüze etmek zor,	Kodlanabilir, sistematik bir biçime ve biçimsel bir dile çevrilebilir,
Gelişme Süreci	Deneme ve uygulamada hatalarla karşılaşılabilir,	Enformasyonun yorumlanmasında ve anlaşılmasında kapalılığın açıklanması,
Yer	İnsanın beyninde oluşur ve beyninde biter,	Dokümanlar, veri tabanları, web sayfaları-mail, kitaplar, vs.
Değişim Süreci	Dışa vurma yoluyla açığa çıkarılabilir,	Özümseme ve anlama yoluyla örtülüye çevrilir,
IT Desteği	IT desteği veya paylaşım ile yönetilmesi zor,	Mevcut IT tarafından desteklenir,
Ortalama İhtiyaç	Zengin bir iletişime ihtiyaç duymaktadır.	Geleneksel elektronik kanallarla aktarılabilir.

Kaynak: Tiwana 2001: 39; Demirel 2006: 239

Örtülü ve açık bilgi doğaları gereği farklı özellikler taşımaktadır ortaya çıkış şekilleri gelişimleri ve aktarımları bireyden bireye, örgütten örgüte farklılık göstermektedir.

Açık-Örtülü Bilgi Dönüşüm Modeli

Bilginin, açık ve örtülü bilgi arasında dönüşüm yoluyla oluşturulduğu-yaratıldığı varsayımı bize şu 4 önermeyi sağlamaktadır (Nonaka 1994: 18): (1) örtülü bilgiden örtülü bilgiye, (2) açık bilgiden açık bilgiye, (3) örtülü bilgiden açık bilgiye ve (4) açık bilgiden örtülü bilgiye.

Tablo 2. 3 Açık-Örtülü Bilgi Dönüşüm Modeli

	Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Örtülü Bilgi	Sosyalleştirme (1)	Dışsallaştırma (3)
Açık Bilgi	İçselleştirme (4)	Birleştirme (2)

Kaynak: Nonaka 1994: 19

Sosyalleştirme: Nonaka (1994) sosyalleştirmeyi şöyle açıklamıştır: bireyler arasındaki etkileşim sonucu örtülü bilginin dönüşmesidir. Çıraklar, danışmanlarından (uzmanlardan) bilgiyi konuşarak ya da anlatım yoluyla değil, gözlem, taklit ve pratik yaparak öğrenirler. Bir iş ortamında, iş başında eğitim ile aynı prensip kullanılır. Örtülü bilginin elde edilmesinde ki anahtar tecrübedir. Çalışanların sahip olduğu bilgiler paylaşılmadan, iş süreçlerinde ortak bir düşünce yapısı oluşturmak çok zordur. Gömülü duygulardan ve detaylardan çıkarılan deneyimler paylaşılırsa bilgi transferi ancak biraz mantıklı olacaktır. Bu tür deneyimlerin paylaşılması yoluyla örtülü bilgilerin elde edilmesi sürecine “sosyalleştirme” denir.

Birleştirme: İkinci dönüşüm modelimiz ise, farklı bireylerin sahip olduğu açık bilgileri birleştirmek için sosyal süreçlerin kullanımını içerir. Bireyler çeşitli sosyal araçlar (toplantılar, telefon görüşmeleri) yoluyla bilgilerini değiştirirler. Mevcut bilgilerin yeniden yapılandırılması, sıralanması, eklenmesi ve tekrar sınıflandırılması ile yeni bilgiler ortaya çıkabilir. Açık bilgiden açık bilginin yaratılması süreci “birleştirme” olarak adlandırılır (Nonaka 1994: 19).

Dışsallaştırma ve İçselleştirme: Bilgi dönüşümünün üçüncü ve dördüncü modellerinin ikisinde de örtülü ve açık bilginin birbirine dönüşmesi esastır. Örtülü ve açık bilgi birbirlerinin tamamlayıcılarıdır ve zaman içerisinde karşılıklı etkileşimler yoluyla genişleyebilirler. Bu etkileşim iki farklı işlem gerektirir. Birincisi, “dışsallaştırma” olarak adlandırılan, örtülü bilginin açık bilgiye dönüşmesi. İkincisi ise, açık bilginin örtülü bilgiye dönüşmesidir bu da “içselleştirme” olarak adlandırılmaktadır. İçselleştirme “öğrenme” terimi ile benzerlik gösteren bir kavramdır (Nonaka 1994: 19).

Tablo 2. 4 Açık Bilgi ve Örtük Bilginin Kullanım Yeri

Kullanım yeri	Açık Bilgi	Örtük Bilgi
Tanım	Normal kullanımda akademik bilgi ya da ne bildiğin olarak tanımlanır. İnsanlar bu tür bilgilere ulaşmak için elektronik medya ve çıktılardan faydalanır	Pratik, eyleme yönelik, ya da ‘know-how’ a dayalı eylemler, kişisel tecrübelerle elde edilen, nadiren açıkça ifade edilen, genellikle sezgiye dayanan bilgi türüdür:
İş süreci	Organize edilmiş görevler, rutin işlerde, iş çevresindeki muhtemel gelişmelerin öngörülmesinde, kodlanmış bilgiler yeniden kullanılır	İçten gelen, doğaçlama yapılan, değişime karşılık vermede, öngörülemeyen çevre, bireysel uzmanlık alanları ve bilgi yaratımında kullanılır
Öğrenme	İş üzerinde, deneme yanılma yoluyla, en uzman olduğu alana kendini yönlendirmesiyle, organizasyon tarafından konan iş hedef ve amaçlarının karşılanması yoluyla	Tepe yöneticisi ya da takım lideri bilgi paylaşımı ve örgütsel adaletin artması için şeffaflık ve güveni destekler ve güçlendirir.

Öğretmek	Eğitmenlerin hazırladığı müfredatın kullanımı ile organizasyonca seçilmiş formatın kullanımı ile organizasyonun hedef ve ihtiyaçları doğrultusunda dış kaynak kullanımı ile.	Birebir, akıl hocası, staj, iş üzerinde öğrenme, çıraklık, yeteneğe dayalı, beyin fırtınası yoluyla öğrenme.
Düşünme Şekli	Mantıksal, gerçek olaylara dayalı yöntemlerin kullanımı ve öncelikle benzer düşünme yeteneği	Yaratıcı, esnek, bilinmeyen, farklı düşünme yollarına neden olan, sezgi geliştiren.
Bilgi Paylaşımı	Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda, bilginin aktarılması, kodlanması, depolanması ve yeniden kullanılmasıdır. Paylaşım şekilleri: e-mail, elektronik tartışmalar ve forumlardır.	Ağ yoluyla ya da yüz yüze, video konferans yöntemiyle, sohbetle, hikâye anlatımı ile bilgiyi kişiselleştirme şeklinde gerçekleşir
Motivasyon	Belirli bir hedefe ulaşmak için performansa dayalı motivasyona önem vermek	Liderlik yoluyla, vizyon ve sık sık çalışanlarla bire bir temasta bulunma yolu ile motivasyon sağlama
Ödül	İş amaçlarına bağlı, rekabetçi bir iş ortamını teşvik eden ödüllendirme.	Doğrudan bilgi paylaşımını sağlamak, yenilikçiliği ve yaratıcılığı geliştirmek için rekabete ve parasal olmayan destekleyici ödüllere dayalıdır.
İlişkiler	Ast üst ilişkisi, üstten alt kademeye doğru bir ilişki	Açık, arkadaşça, şeffaflığa ve doğaçlama bilgi paylaşımına dayalı bir ilişki
Teknoloji	İşle ilgili, kullanılabilirlik ve maliyet esasında, enformasyon teknolojilerine yapılan yatırımlarla profesyonel kütüphaneciliğin veri tabanlarında bulunan mevcut bilginin kullanımındaki hiyerarşiyi geliştirmek	Kişiselleştirilmiş bilgileri seçmek için araçlar, karşılıklı iletişimi tesis etme, enformasyon teknolojilerine orta ölçüde yatırım, insanların birbirine ulaşmasına olanak sağlama
Değerlendirme	Somut iş başarısına dayalıdır, bilgi paylaşımı ve yaratıcılık gerekmez.	Sergilenen performansa dayalı, devam eden, kendiliğinden gelişen bir bilgi türüdür.

Kaynak: Smith 2001: 314

2.4.3. Stratejik Bilgi

İşletmelerin rakipleri karşısında sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmesi ve geleceğe yönelik planlar oluşturmasında sahip oldukları stratejik bilgiler çok büyük bir önem taşımaktadır (Demirhan 2002: 117). Stratejik bilgi, daha çok stratejik kararlar almada kullanılan ve iş süreçlerinin geliştirilmesinde kullanılan kıt bilgilerdir.

Bir başka tanıma göre ise, “belli hedeflere ulaşmaya yönelik eylem planları, satrançta birkaç hamle sonrasının hesaplanması, vb. gibi problem çözmenin temeli olan bilgilerdir; ayrıca yöntemlerin hangi bağlamda kullanılabileceği, öngörülen çözümün başarısız olması halinde atılacak adımlar, gerekli bilginin bulunmaması halinde nasıl hareket edileceği gibi bilgileri de içerir.” (URL-3 2012).

Stratejik bilginin sağlanması ise, işletme içi ve dışı kaynaklardan yararlanılabilir (Demirel 2006: 240). İşletme içi kaynaklardan en önemlisi işletmenin kendi içinde oluşturduğu veri tabanlarıdır. Bu veri tabanları ile çalışanlar işletmenin ihtiyaç duyabileceği ve gereksinimlerini karşılayabilen nitelikte bilgilere kolaylıkla ulaşabilecektir. İşletme dışı kaynaklar ise kişilerin ya da uzman kuruluşların başka amaçlar için yapmış olduğu araştırmalar ve incelemeler sonucu elde edilen bilgilerin işletme bünyesine kazandırılarak sahip olunmasıdır.

2.4.4. Yöntemsel Bilgi

Yöntemsel bilgi (know-how bilgisi, işlevsel bilgi), belli bir işin nasıl yapılacağına ilişkin pratik bilgidir; belli bir işi yapmaya yönelik farklı adımları veya eylemleri ve mevcut seçenekleri içerir; tekrar yoluyla otomatik bir sürece dönüşebilir ve böylece insanın söz konusu işi o anda bilinç düzeyinde farkında olmadan yapmasını sağlayabilir. Bir dili konuşmak, on parmak daktilo yazmak, bisiklete binmek, buna birkaç örnektir. Bu tür bilgileri bilinç düzeyine çıkarma çabaları genellikle ters teper ve performansın düşmesine yol açar. Örneğin daktilo yazdığı şeye dikkat ederek, tuşlara bakarak yazması istenirse, hem hata oranı çok artacak, hem de hızı yavaşlayacaktır. Bu bilgi ayrıca bilinç düzeyinde açıklamaya da pek elverişli değildir bu nedenle deneyim yoluyla öğrenmek daha elverişlidir: Bisiklete nasıl binileceğini göstermek, anlatmaktan daha kolaydır (URL-3 2012).

Nickols (2000)'e göre yöntemsel bilgi, iş sürecinde kendini göstermektedir. Bu bilgi, kişisel motor yeteneklerinde, el becerilerinde, bilişsel ya da zihinsel yeteneklerde görülmektedir. Düşünmek, akıl yürütmek, karar vermek, bir etkinliğe katılmak ve müşterilerin yüz ifadelerini okumak, kesinlikle bilinen ya da nasıl yapılacağı konusunda fikir sahibi olunan faaliyetlerdir; ancak bu yetenekler, kelimelere tam olarak dökülememekte ya da çok zor anlatılabilmektedir (Kılıç 2006: 19).

Demirel (2006) ise yöntemsel bilgiyi bir şeyin nasıl yapılacağı ile ilgili bir bilgi türü olarak açıklamaktadır. Bu açıklamaya göre yöntemsel bilgi, bir görevin ya da prosedürün tanıtımıdır. Yöntemsel bilginin açık bilgiden en önemli farkı ise, görev ve yöntemlerin açıkça tanımlanması yapılırken, açık bilgide gerçekler ve olguların tanıtımı söz konusudur.

2.4.5. Organizasyonel Bilgi

Organizasyonel bilgi, işletmeler için stratejik öneme sahip bilgidir. İşletmelerin çevresinde ve rekabet ortamında işletmelere büyük artı kazandıran ve rekabet üstünlüğü sağlayan işletmeye özgü, taklit edilemeyen bilgi türüdür.

Organizasyonel bilgi, rakip organizasyonlar tarafından kolayca taklit edilemeyecek şekilde teknoloji, insan ve yeteneklerin etkileşimi sonucu üretilen bilgi kaynaklarını ifade etmektedir. Organizasyonel bilginin oluşmasında açık ve örtülü bilgidен yararlanılır. Organizasyonel bilgi, bireysel kapalı bilgi, bireysel açık bilgi, kolektif açık bilgi veya kolektif örtülü bilginin kendi aralarında etkileşimi sırasında ortaya çıkabilir. Organizasyonel bilgi aynı şekilde bireylerin değişik becerileri ve düşüncelerinin açığa çıkarılması, bir araya getirilmesi ve paylaşımı sonucu da ortaya çıkabilmektedir (Demirel 2006: 241-242).

Stratejik bir varlık olarak örgütsel bilgi şu özellikleri taşımalıdır (Bollinger ve Smith 2001: 10-11):

- **Bilgi değerli olmalıdır:** Yeni örgütsel bilgi organizasyona geliştirilmiş ürünler, süreçler, teknolojiler ya da hizmetler kazandırır ve organizasyonun rekabetçi ve hayatta kalmasını sağlar. Yeni bilgiye ilk ulaşan organizasyon stratejik bir avantaj kazanır.
- **Nadir bulunmalıdır:** Örgütsel bilgi çalışanların örgüt, iş süreçleri vb. özel ve örgüte ait tarifler, bilgiler hakkında ne-nasıl-neden bildiklerinin toplamıdır. Eski ve mevcut çalışanların bilgi ve deneyimlerine bağlıdır ve örgüt bu özel örgütsel bilgi üzerine kurulmuştur, bu nedenle örgütsel bilgi nadirdir.
- **Taklit edilemez olmalıdır:** Organizasyon içerisindeki her bir birey kendi fikir ve deneyimleri doğrultusunda organizasyona bilgi katkısında bulunur. Bilginin grupsal olarak özümsemesi grubun sahip olduğu sinerjiye bağlıdır. Buna ek olarak, örgütsel bilgi organizasyonun geçmişten gelen benzersiz, kendine has tecrübe ve uzmanlık birikimi üzerine kurulmuştur.
- **İkame edilememelidir:** Özel grupların organizasyon içerisinde oluşturmuş olduğu sinerji çoğaltılamaz ve o gruba aittir.

2.4.6. Öksüz Bilgi

Öksüz bilgi işletmenin bir köşesine atılmış, unutulmuş bilgidir. Organizasyonlar durağan yapılardan ziyade dinamiklerdir. İnsanlar gelir gider, organizasyonlar yeni bölümlere ihtiyaç duyabilirler ya da bazı bölümleri kapatabilirler ve bu süreçlerin sürekli tekrar eder. Organizasyonlar, bilgi yönetimine; çalışanların bilgi üretimi, yeni şeyler öğrenmesi, yeni yöntemler geliştirmesi veya bilgi kaybı, zaman aşımı, entelektüel sorumluluk alma konusunda başa çıkmada ihtiyaç duymaktadırlar. Fisher ve White (2000) organizasyonların küçülmeye gitmesinin öğrenme kapasitesini olumsuz etkileyeceğini savunmaktadır. Net bir şekilde organizasyonlar son zamanlarda üretilen ve kaybedilen bilgilerin izlenebileceği bir sisteme ihtiyaç duymaktadır. Tabii ki bu sistem organizasyonun ya da çalışanlarının sahip olduğu tüm bilgileri kapsayamaz ama bu sistemlerin sadece bilginin üretilmesi veya bilgi kaybının izlendiği bir sistem olması halinde, örgütsel bilgi öksüz bilgiye dönüşebilir (Caddy 2001: 236-237).

Öksüz bilgi ile bilgi kaybı karıştırılmamalıdır. Öksüz bilgi, veri madenciliği gibi bir takım yöntemlerle tekrar keşfedilebilir, ancak bilgi kaybı ise daha kalıcı bir durumdur. Bilgi kaybı yeniden keşfedilmekten çok yeniden yaratılarak telafi edilebilir. Öksüz bilgiyi en iyi açıklayabilecek örneklerden birisi Hewlett-Packard Ceo'su Lew Platt'ın "Eğer ki HP ne bildiğini bilseydi, şimdi 3 kat daha fazla kâr elde edebilirdi" sözleridir. Örnekten de anlaşıldığı gibi öksüz bilgiyi baştan yaratmaya ya da öğrenmeye gerek yoktur sadece tekrar keşfedilmesi gerekmektedir. Bu bilgilere organizasyon zaten sahiptir. Yeni bir çalışan girdiği pozisyonda, sahip olduğu tüm uzmanlık, bilgi ya da deneyimlerini sergileyebilir mi? İnsanlar genelde birden fazla yetenek, uzmanlık ve beceriye sahiptir. Ancak çoğu kişi mevcut işlerindeki pozisyonlarının bunları kullanmaya, geliştirmeye ya da ortaya çıkarmaya izin vermeyeceğini düşünmektedir. Bir başka durumda tam tersine organizasyonun, çalışanların bilgilerini, uzmanlıklarını ve yeteneklerini çeşitli yollarla bir sistem dâhilinde toplamaya çalışırken, çalışanların buna isteksiz tepki vermesi ve davranış göstermesidir. Bu her iki durumda da öksüz bilgi söz konusudur. Çalışanların bilgilerinin bir kısmı organizasyonun toplam bilgi tabanında izole olur. Öksüz bilgi burada geçici bir durumdur ve çalışanların birbiriyle paylaşması sonucunda tekrar güncel bilgi haline gelir. Ya da çalışanlar bu bilgileri zaman geçtikçe paylaşmaz ya da aktarmaz ise unutulurlar ve bilgi, kayıp bilgiye dönüşür (Caddy 2001: 237-238).

Demirel (2006) da öksüz bilgiyi örgüt içerisinde tamamen kaybolan değil, daha çok unutulmuş, kullanılmayan, yok sayılan bilgi olarak tanımlamış ve öksüz bilgiyi kayıp bilgi olarak tanımlamaktan kaçınmıştır. Öksüz bilginin ortaya çıkarılmasında ise bilgi madenciliği, tartışma grupları ve toplantıları adres göstermiştir.

Öksüz bilgi, örgütlerde açık ve örtülü bilginin çeşitli bileşenlerinden oluşmaktadır. Açık bilginin çeşitli yollarla saklanması mümkünken, örtülü bilgi ise bir anlamda kişinin kendi bilgisi olduğundan dolayı büyük ölçüde bireyin beyninde saklıdır. Örgütlerin faaliyetlerini bireysel örtülü bilgiye dayandırması oldukça riskli bir durumdur. Tamamen bireysel odaklı olup örgütsel bilgiye dönüşmedikçe bilginin ne tür bir özelliğe sahip olduğu, paylaşılıp paylaşılmayacağını önceden kestirmek çok zordur. Örtülü bilgi kişisel deneyimler, sosyalleşme ve arkadaşlık vb. unsurların yardımıyla kazanılabilmektedir. Yani örtülü bilgi kişide gömülü olduğu için çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim bu bilginin ortaya çıkarılarak paylaşılmasını mümkün kılar (Aydıntan, vd., 2010: 8). Çalışanlardaki öksüz bilginin organizasyonun amaçları doğrultusunda ortaya çıkarılabilmesi, kullanılabilmesi ve örgütsel bilgiye dönüştürülebilmesi, ancak çalışanların potansiyel yeteneklerini gönüllü olarak ortaya koymaları ile mümkün olabilecektir. Bu nedenle, çalışanların bu davranışlarını olumlu etkileyebilmek için, uygun organizasyon kültürü, iklimi ve yönetim yaklaşımıyla desteklenmesi gerekmektedir (Kılıç 2006: 25).

2.4.7. Bireysel Bilgi ve Kolektif Bilgi

Bireysel Bilgi

İnsanoğlu günümüze kadar toplumsal olarak 3 değişik evre geçirmiştir bunlar sırasıyla tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumdur. Tarım toplumunda bireylerin bilgisinden çok fiziksel gücüne önem verilmekteydi. Sanayi toplumunda fiziksel gücün yanı sıra insanların yetenekleri ön plana çıktı. Bilgi toplumunda ise giderek odak nokta, insanoğlunun sahip olduğu bilgi olmuş ve en önemli unsur beyin gücü haline gelmiştir (Nazlı 2004: 136). Günümüzde ise organizasyonlar stratejilerini ve gelecek ile ilgili planlarını çalışanlarının bilgileri üzerine inşa etmektedir.

Bireysel bilgi, bireyin araştırma, inceleme, gözlem veya deneyimler yoluyla elde ettiği ya da kazandığı anlayış, farkındalık veya aşinalıktır. Bireysel bilgi, sahip olan kişinin bireysel deneyim, beceri ve yetkinliklerine dayalı bir yorumdur (Bollinger ve Smith 2001: 9).

Bireyler bir organizasyona katıldıklarında bilgilerini, yeteneklerini, deneyimlerini ve geçmişteki eğitimlerini de beraberinde getirmektedirler. Bilgilerini iletirmek ve yeteneklerini geliştirebilmek için organizasyon içerisinde diğer bireylerle etkileşimde bulunmakta, böylece hem kendi insan sermayelerini geliştirmekte hem de organizasyona değer katmaktadırlar (Kılıç 2006: 26).

Kolektif Bilgi

Örgütte bireyler arasında bilgi paylaşımı olduğunda kolektif bilgi oluşur. Bilgi örgüt içerisindeki süreçlerde, ürünlerde ve hizmetlerde gömülü olarak kalır. Grant (1997)' ye göre örtük bilgi sadece uygulamasının içindedir, Hedef herkes tarafından bilinmemelidir. Eğer bilinirse herkes aynı bilgiye sahip olur, ancak sunulan uzmanlıkların çeşitli seviyelerde birleştirilmesi ile yeni örgütsel bilgi oluşturulur. Yeni örgütsel bilginin oluşturulmasında, işbirliği ve paylaşımı cesaretlendirecek ya da teşvik edecek iletişim kanalları ve ağları gerektirecektir (Bollinger ve Smith 2001: 9).

Demirel (2006)'nın tarifine göre ise kolektif bilgi, bir organizasyon içinde bireyler tarafından aktarılan ya da paylaşılan bilgidir. Bu bilgi, organizasyonun paylaşılan normları, kuralları ve iş programları içerisinde bulunabilir. Kolektif bilgi örgüt içinde mevcutlar arasından ziyade bireyler arasından toplanan ve paylaşılan bilgiden oluşur. Kolektif bilgi örgüt içi bireylerin bilgilerin toplanması yanı sıra örgüt içi bireylerin bilgilerinin organizasyonel bilgiye dönüştürülmesinden ortaya çıkan bir değerler bütünüdür. Bilginin oluşturulmasında en önemli rol öğrenmedir. Öğrenme etkili şekilde iki türlü gerçekleşir: İlki bireyin kendi kendine öğrenmesi, ikincisi ise örgütte önceden bulunmayan veya örgüte yeni katılan bireyler tarafından kazandırılan yeni fikir ve düşüncelerin örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasıyla gerçekleştirilebilir.

2.5. Bilgi Paylaşımı Tanım ve Kapsamı

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 gütsün de gütmese de, sahip olunan özel bilgiler doğrultusunda örgütsel olarak bir amaca yöneltilmelidir (Drucker 1992: 95-96). Bu da 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: 3019). Daha önce bilgi paylaşımı bilgi konulu diğer çalışmaların sadece alt başlığını oluşturmaktaydı. Bugüne kadar yapılan bilgi paylaşımına yönelik ampirik araştırmalar sonucu bilgi paylaşımıyla ilişkili olarak olumlu yönde örgütsel çıktılar elde edilmiştir. Bunlar: örgütsel performans (Du ve diğ., 2007), firmanın yenilikçilik kapasitesi (Lin, 2007), örgütsel öğrenme (Yang, 2007), örgütsel pazarlama verimliliği (Chen, 2006), bilgi yönetimi stratejik planlama verimliliği (Pai, 2006). Jacobs ve Roodt (2007) ise, bilgi paylaşımı ve çalışan iş devir hızı niyeti arasında olumsuz yönde bir ilişkinin olduğunu saptamıştır (Mogotsi 2009: 10-11).

Normalde, bilgi paylaşımı çalışanın gönüllü olarak diğer sosyal aktörlere, sadece kendinde bulunan/eşsiz bilgi ve tecrübelerinin ulaşmasını sağlamasına dayanır (Hansen ve Avital 2005: 6). Bilgi paylaşımının tanımlanmasında temel olarak iki bakış açısı ortaya çıkmıştır. Ipe (2003) ilk olarak, bilgi paylaşımının bilgi transferinin aksine bireyler arasında meydana geldiğini belirtmiştir. İkincisi ise, yukarıda da belirtildiği üzere gönüllü olarak yapılan bilgi paylaşımıdır.

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 (Wang 2010: 10).

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. 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 (Ipe 2003: 342-343).

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 buda ekonomik değere ve rekabet unsuruna dönüşen bilginin örgüte değer kazandırmasını sağlar.

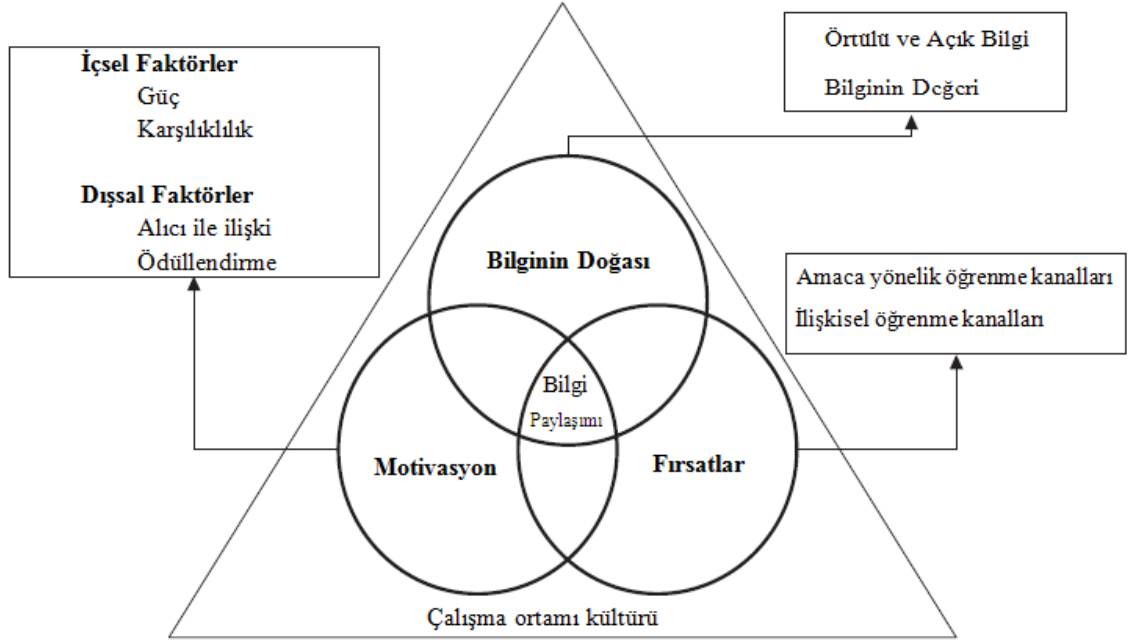
Gupta ve Govindarajan (2000) çalışanlar bilgiyi günlük iş faaliyetlerini yerine getirirken kullanırlar ve örgüt içi bilgi paylaşımı tesis edilmezse çalışan örgütten ayrıldığında bilgi kaybı yaşanır. Çalışanlar örgütte kalmaya devam etseler bile sahip oldukları bilginin tam olarak farkında değillerdir, ancak önlerine bir fırsat çıkarsa bu bilginin gerçek önemini tam olarak kavrayabilecek ve bundan faydalanabileceklerdir (Weiss 1999: 5).

2.6. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

Örgüt ortamında bilgi paylaşımının etkin kılınabilmesi için bir takım faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. 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 uygulamaları (ödüller, terfi vb.) (Karseka 2008: 8).

Bilgi paylaşımını etkileyen faktörler birkaç araştırmada konu olmuştur bunlar Ipe (2003)'ün "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework" ve Kwok ve Gao (2005)'in "Attitude Towards Knowledge Sharing Behavior" adlı çalışmalarıdır. Elde edilen araştırmalara göre bilgi paylaşımını etkileyen faktörler Ipe (2003) tarafından bilginin doğası, motivasyon, fırsatlar ve çalışma ortamı kültürü olarak ele alınırken, Kwok ve Gao (2005) tarafından dışsal motivasyon, özümseme kapasitesi ve bilgi paylaşımına yönelik kanalların bolluğu olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmada her iki kaynaktan faydalanarak bilgi paylaşımını etkileyen faktörler açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil 2. 2 Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler (Kaynak: Ipe 2003: 352)

2.6.1. Bilginin Doğası

Bilgi doğası gereği bilgi açık ve zımni (örtülü) şekilde bulunmaktadır. Ancak örgütlerde bilginin değerinin artması nedeniyle değişik türde bilgi çeşitleri ortaya çıkmıştır. Bilginin bu karakteristiği, örtülü ve açık bilgi olması, ayrıca bilginin örgüte sağladığı önemli etki bilginin paylaşımını kritik hale getirmiştir.

Örtülü ve Açık Bilgi: Örgütlerde çoğunlukla bilgi ikiye ayrılmaktadır. Bunlar örtülü ve açık bilgidir. Örtülü bilgi aslında tüm bilgilerin temelinde mevcuttur, çünkü açık bilgi ve örtülü bilgi sürekli bir etkileşim halindedir. Örtülü bilgi ve açık bilgi kendi aralarında ve içlerinde sürekli dönüştürülerek “örgütsel bilgiyi” oluşturmaktadırlar (Özmen, Özer ve Saatçioğlu 2005: 479). İkisi arasındaki temel farklar kodlanabilirlik ve transfer şekilleri, elde edilmeleri ve biriktirilmeleri son olarak da toplanma ve dağıtım şekilleri açısından farklılık göstermektedir (Lam 2000: 490). Polanyi (1967)’ye göre insanlar ne bildiğinin ve nasıl bildiğinin tam olarak farkında değildirler. Dile getirdikleri ya da kelimelerle “ifade ettiklerimiz sadece buzdağının görülen kısmıdır” ifadesiyle insanların sahip olduğu örtülü bilginin önemini ve kapsamını ortaya koymuştur (Nonaka 1994: 16). Aslında günlük olarak yapılan faaliyetlerde çalışanlar bu bilgilerinin farkına olmadan performanslarına yansıtılmaktadırlar, fakat bilinçsiz bir şekilde ortaya koyulduğu için performanslarından çok daha fazla bilgiye vakıftırlar. Kişilerin sahip

oldukları bu bilgileri somutlaştırarak diğer insanlarla paylaşması oldukça güçtür, çünkü bu bilgi kişiyle yapışıktır, bu bilgiye sahip kişinin haberi olmadan kolay bir şekilde kodlanamaz, aktarılamaz ya da kullanılamaz (Ipe 2003: 344).

Diğer yandan açık bilgi ise kolay bir şekilde kodlanabilir, aktarılabilir, depolanabilir birey ve zamandan bağımsız şekilde aktarılabilir (Lam 2000: 490). Açık bilgide bilginin yayılması ve aktarılması daha kolaydır. Açık bilginin bireyler arasında kolayca aktarılabilir olması örtülü bilgiye karşı doğal bir üstünlük kazandırmıştır. Ancak açık bilginin kolayca aktarılabilir olması, örgüt içerisinde paylaşımının kolay olacağı manasına gelmemektedir.

Bilginin Değeri: Bilgi ticari bir değer olarak algılandığında önemi daha da artmaktadır. Bireyler sahip oldukları bilgiyi ticari bir mal olarak gördüklerinde, bilgi paylaşımı ne zaman nasıl, kim tarafından yapılacağına dair kompleks bir süreç haline gelmektedir. Yüksek değere sahip bilgilerde, sahipleri bilgiye yüksek duygusal sahiplik besleme eğilimindedirler (Ipe 2003: 345). Andrews ve Delahaye (2000) bu sahipliğin birkaç etmeden kaynaklandığını belirtmişlerdir, bunlar: bilginin, bireysel statü göstergesi olması, kariyer imkânı sağlaması ve bireysel ün anlamına gelmesidir.

Bilgi bireyler ve örgütler açısından kritik bir şekilde önem arz etmektedir. Örneğin, bir Ar-Ge ile ilgili bilgi ticari ve bilimsel değeri bakımından yüksek bir değere sahiptir. Araştırmalar Ar-Ge şirketlerindeki çalışan az sayıda insan için bilginin sahipliği bakımından sorun yarattığını ortaya koymuştur. Bu sorunların nedeni ise Ar-Ge sonucu ortaya çıkan yeni ürünler, patentler, araştırma zeminleri, bireysel gelirler gibi somut çıktılardır. Bu nedenle, yüksek rekabet ortamındaki örgütlerde bilgi paylaşımı-bilginin saklanması konusu büyük bir çelişki/ikilemdir (Ipe 2003: 345).

2.6.2. Motivasyon

Gerçekleştirilmesi ne kadar zor olsa da bilgi paylaşımı bilgi yönetiminde çok kritik bir yere sahiptir. Bu nedenle örgütler çalışanlarını nasıl motive edeceğini iyi bilmek zorundadırlar (Susanty ve Wood 2011: 1). Stenmark (2001)' e göre güçlü personel 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).

İçsel Motive Edici Faktörler

Bilgi Gücü: Gupta ve Govindarajan (2000) örgütlerde bilgiye verilen önem arttıkça doğru çeşit bilgiye sahip bireylerin de değeri artmıştır. Bu tür bilgiye sahip kişiler gücün sahip oldukları bilgiden kaynaklandığını algıarlarsa bu bilgiyi paylaşmak yerine kendilerine saklama eğilimindedirler. Ipe (2003)'ün Brown ve Woodland (1999)'dan aktardığına göre bilgi sahibi kişiler bunu kontrol ve savunma amaçlı kullanırlar. Rekabetçi bir çevrede bilginin elde tutulması kişinin hedeflerine erişmesi için çok kullanışlıdır.

Karşılıklılık: Bilgi paylaşımında bulunanların bunun sonuçlarından bir kazanç ya da fayda elde edebilecekleri beklentisidir (Mogotsi 2009: 24). Hendriks (1999)' a göre karşılıklılık ya da karşılıklı uzlaşma ortamı, ancak bireylere verilen değer ölçüsünde bireylerin bilgi paylaşımında bulunmasını kolaylaştırarak tesis edilebilir. Bartol ve Srivastava (2002) bilgi paylaşımının sonuçlarının katılımcılara uzmanlık ve fırsatlar sağladığı toplumlarda, karşılıklılığın, bilgi paylaşımını olumlu yönde etkileyen bir motivasyon aracı olarak görüldüğünü belirtmiştir.

Ancak istismara açık olması nedeniyle bireyler arasında bilgi paylaşımı davranışına yönelik ciddi bir tehlike oluşturmaktadır. Bireyler bu istismar sonucunda paylaştığı bilgilerin karşılığında herhangi bir fayda göremeyeceği konusunda aşırı kaygı duyarlar (Ipe 2003: 347).

Dışsal Motive Edici Faktörler

Alıcılarla İlişkiler: Bilgi paylaşımında alıcı ve gönderici arasındaki ilişkiler bilgi paylaşımın etkileyen dışsal motivasyon faktörlerinden birisidir. Alıcı ile olan ilişkilerde iki unsur kritik önem taşır bunlar: birincisi güven, ikincisi ise alıcının gücü ve statüsüdür. Ghoshal ve Barlett (1994)'e göre güven, bireylerin hareketlerini etkileyen dört temel boyuttan birisidir. Güven bireylerin kimlerle rahat bir şekilde bilgi paylaşımında bulunacağına karar verir (Mogotsi 2009: 24).

Ödüllendirme: Gerçek ve algılanan ödüller ve cezalar bireyler için bilgi paylaşımının bir sonucudur. Ayrıca bilgiyi paylaşmama da bilgi paylaşım sürecini etkilemektedir. Bu nedenle ödüller bilgi paylaşımını cesaretlendirir. Yaptırım ve cezalar ise bilgi stokçuluğunu/saklanmasını engellemektedir. Ödül bilgi paylaşım ortamının yaratılması bunun sonucunda yeni fikirlerin yaratılması ve bilgi paylaşımının devam ettirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ancak uzun dönemde çalışanlar kendi amaç ve hedeflerine

ulaşamamışlarsa, ödüllendirme tek başına bunların devam ettirilmesinde yeterli olmayacaktır (Ipe 2003: 348).

2.6.3. Fırsatlar

Örgütlerde bilgi paylaşımı fırsatları doğası gereği resmi ve gayrı-resmi olarak ayrılmaktadır. Resmi fırsatlardan bazıları şunlardır: yetiştirme programları, kurulan çalışma ekipleri ve kurulan teknoloji bazlı sistemler. Bartol ve Srivasteva (2002) bunları “*yasal etkileşimler*” olarak adlandırırken, Rulke ve Zaheer (2000) bunları “*amaçsal öğrenme kanalları*” olarak adlandırmıştır. Bunlar bilginin açık bir şekilde elde edilmesi ve yayılması durumunu kapsamaktadır. Gayrı-resmi fırsatlar ise kişisel ilişkiler ve sosyal ağlar aracılığıyla kurulan bilgiyi öğrenme ve paylaşma durumlarıdır (Brown ve Duguid 1991: 44). Rulke ve Zaheer bu gayrı resmi fırsatları ilişkisel öğrenme kanalları olarak adlandırmıştır. Amaçsal öğrenme kanalları bireylere bilginin paylaşılması için tesis edilmiş bir ortam sağlar. Burada sadece kavramsal bir ortamın yanı sıra çalışanlar için gerekli olabilecek araçlarda sağlanır. Burada sağlanan bilgiler daha çok açık bilgilerdir. Amaçsal öğrenme kanallarının avantajı, çok sayıda bireye ulaşabilir olması ve paylaşılan bilginin hızlı bir şekilde yayılmasıdır. Amaçsal öğrenme kanalları bilgi paylaşımında önemli bir yer tutsa da, asıl önemli yeri gayrı resmi öğrenme kanalları tutmaktadır. Bu fırsatlar bireyler arasında etkileşim sonucu davranışları etkileyen saygı ve arkadaşlığın gelişimine neden olur (Ipe 2003: 349-350).

2.6.4. Çalışma Ortamı Kùltürü

Bundan önce verilen faktörler bireyler arası bilgi paylaşımında önemli bir yere sahiptirler. Ancak hepsi çalışma ortamı kùltüründen etkilenirler. Kùltür bireylerin hal ve hareketlerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileyen, bireylerin bakış açılarını etkileyen bir olgudur.

Örgütsel kùltür bilgi paylaşımını etkiler ve şekillendirir. Farklı düzey bilgiler arasındaki ilişkiyi kontrol eder (örgütsel, grupsal ya da bireysel) ve sosyal etkileşim ortamı sağlar. Javenpaa ve Staples (2001)’e göre örgüt kùltürü örgüt içi ve bireyler arası bilginin dağıtımına ilişkin kuralları belirler. Benzer görüşü destekleyen Long ve Fahey (2000)’ e göre de kùltür örgüt içerisinde bilgi paylaşım süreci ve iletişim sürecinde neler yapılıp yapılmayacağına dair kurallar ortaya koyar. Kùltür bireylerin algıların ve davranışların şekillendirir.

2.7. 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 dışardan 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 (Ölçer ve Şanal 2007 1314-1315). 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 (Karaaslan, vd., 2009: 143-144):

- Bilgi paylaşımı, örgütteki örtülü bilgiyi ekonomik değer ve rekabet değeri taşıyan örgütsel süreçlerle bireyin kullanımına taşımaktadır.
- Bilgi paylaşımı, hem yaygın öğrenmenin gelişmesini, hem de benzer sorunların çözümünde gereksiz kaynak kullanılması durumunun en aza indirilmesini sağlamaktadır.
- Bilgi paylaşımı, örgütteki en iyi uygulamaların ayrıntılarının ve örtülü bilgilerin çalışanlar arasında paylaşılarak örgütsel anlam kazanmasını sağlamaktadır.
- Bilgi paylaşımı; çalışanların iş tatminini ve sosyal etkileşim yoluyla motivasyonlarını artırmaktadır.
- Bilgi paylaşımı 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.

Böylece örgüt soyut olarak değer kaybetmiş olur. Bunun önlenmesi için bilgi paylaşımı hayati bir önem taşımaktadır.

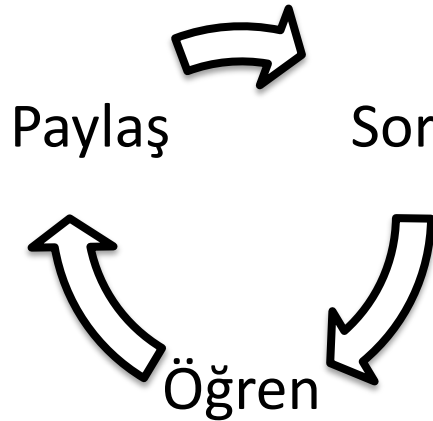
Bilgi paylaşım süreci çalışanlara ve örgütsel öğrenmeye katkı sağlar (Dodgson 1993: 385). Bilgi paylaşımı ayrıca yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve örgüt içi önemli yeniliklerin yapılmasına yol açar.

2.8. Bilgi Paylaşımı Süreç ve Modelleri

Örgütlerde bilgi paylaşımının önemi görüldüğünden beri bilgi paylaşımını olumlu olumsuz yönde etkileyen faktörler araştırma konusu olmuştur. Yazın incelendiğinde bu faktörleri dikkate alarak birçok bilgi paylaşım süreci, bilgi paylaşım yöntemi örgütler ve araştırmacılar tarafından ortaya konulmuş, bazıları uygulanırken bazıları ise teorik olarak sunulmuştur. Bu başlık altında yararlı görülen süreçlere, modellere ve yöntemlere değinilecektir.

2.8.1. ASL (Ask-Share-Learn) Paylaşım Modeli

Mehdizadeh ve Zahmati'nin 2007 yılında 2 büyük petrol şirketi üzerine yaptıkları çalışmada şirketlerin bilgi paylaşım süreçleri modelini ortaya koymuşlardır. Bu model çalışanların iş ortamında farkındalıklarını arttırmaktadır.



Şekil 2. 3 ASL Paylaşım Modeli (Kaynak Mehdizadeh ve Zahmati 2007: 2464)

Modelin yapısına bakıldığında çalışanlar arasında var olan bir döngüyü temsil etmektedir ve üç kısımdan oluşmaktadır (Mehdizadeh ve Zahmati 2007: 2464-2466):

Sor: Modelin ilk döngüsü çalışanların kendi uzmanlık alanlarında ihtiyaç duydukları bilgiyi herhangi bir yerde (ağ üzerinden) araştırmasını cesaretlendirmektedir. Bu tür araştırmalar sayesinde, bireyler aradıkları çözümün en azından bir parçasını bulabilmektedirler. Ayrıca meslektaşlarına "aptalca bir soru" sormak düşüncesiyle sormaktan çekinen çalışanların üzerlerindeki bu baskı da hafiflemiş olmaktadır, çünkü çalışanın sorusunu sorabileceği çok geniş bir kitle söz konusudur. Buradaki temel amaç, çalışanların iletişim ağları ile hem personel ilişkilerini geliştirmesi hem de sorularına rahatlıkla yanıt bulabilmesidir.

Öğren: İkinci döngü öğrenme içerir. Burada çalışan kişi, ikinci bir kişinin fikirlerini sorular sorarak öğrenir. Öğrenmenin daha fazla gerçekleşebilmesi için meslektaşlar, uzmanlar, danışmanlar vb. gibi diğerlerinin görüşleri alınır ve mevcut problem üzerinde uygulanır. Bu aşamada yeni bilgi oluşturulur.

Paylaş: Bu aşama ise önceki aşamalar sayesinde öğrenilen ve yaratılan bilginin örgüt çalışanları ile paylaşılması sürecidir. Paylaşım, sanal iletişim kanalları vasıtasıyla geniş kitlelerle yapılmaktadır. Sanal ortamda yapılan bu bilgi paylaşımına herhangi bir çalışan istediği zaman ve yerde ulaşabilmektedir. Böylece çalışanlar arası bilgi paylaşımı anlık bir süreç olmaktan çıkıp geniş bir zaman dilimine yayılabilmektedir.

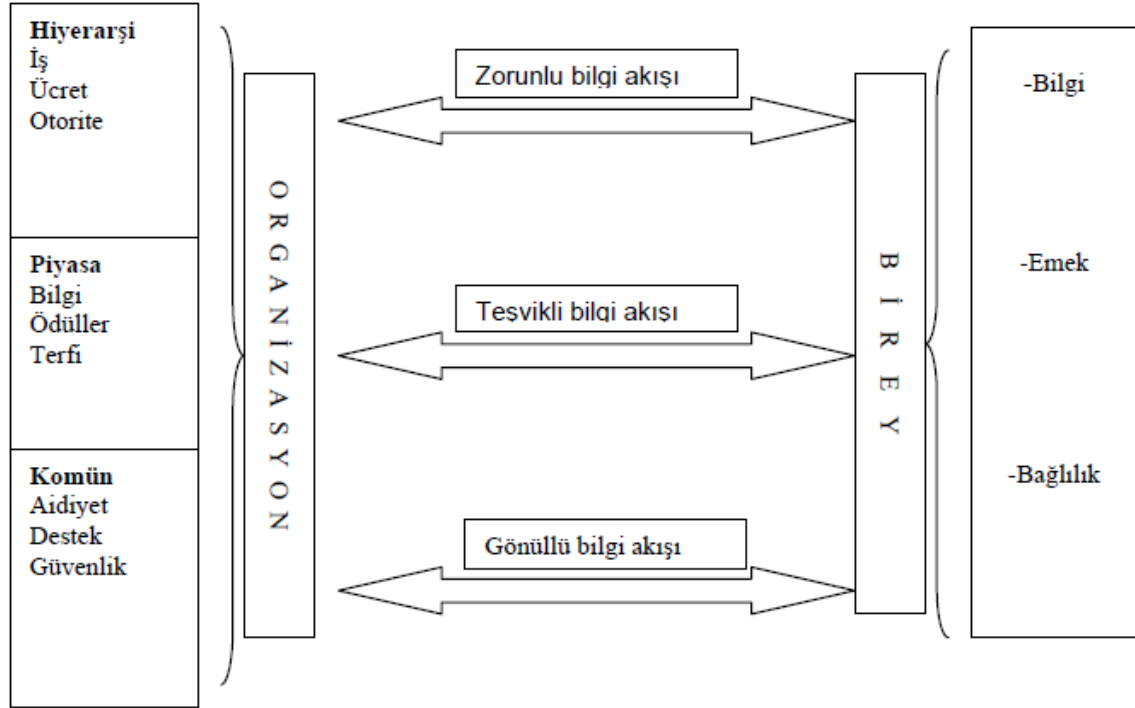
2.8.2. Hiyerarşi, Piyasa, Komün Bilgi Paylaşım Modeli

Szulanski (1996) çalışanları bilgi paylaşmaktan alıkoyan durumları 3 temel nedene dayandırmaktadır. Bunlar:

1. Bilgi sahibi kişinin gücü elinde tutması ve paylaşırsa üstünlüğünü kaybedeceği korkusu,
2. Çalışanların bilgi paylaşımında bulduklarında yönetimin ya da örgütün kendilerini yeterince ödüllendirmediği algısı,
3. Bilgi paylaşımı için yeterli zaman ve kaynağın olmaması.

Özler vd., (2004) bu sorunların örgütün çevresini de oluşturan hiyerarşi, piyasa ve komünü içerisine alan 3'lü mekanizma tarafından aşılabileceği düşüncesindedir. Bu üç farklı mekanizma birbirinin hem ikamesi, hem tamlayanı hem de rakibidir. Bu mekanizmaların kendilerine has özellikleri ile örgüt ortamına getirdikleri fırsatlar ve örgüt ortamını sınırlayan koşulları bilgi alış verişini etkilemektedir. Bu mekanizma örgütlerdeki çalışanların bilgi paylaşımında bulunurken en çok çekinceye kaldıkları

nokta olan belirsizlik ortamını azaltmaktadır. Hiyerarşi-piyasa-komün mekanizmasında bilginin daha etkin üretilmesi, toplanması ve dağıtılması amaçlanmaktadır.



Şekil 2. 4 Birey ve Organizasyon Arasındaki Bilgi Paylaşımı Modeli (Kaynak: Özler vd., 2004: 135)

Şekilde üçlü mekanizmaya göre birey ve örgüt arasındaki bilgi paylaşım modeli verilmiştir. Bu mekanizmalara sırayla değinilecektir.

Yılmaz (1999)' a göre klasik anlamda hiyerarşik yapıli örgütlerde karar mekanizması üst yönetimdir ve bilgi akışı da yukarıdan aşağı doğru gerçekleşmektedir, ancak aşağıdan yukarı doğru çok az feedback alınmaktadır. Bu da normal düzey çalışanların fikirlerinin dikkate alınmaması sonucunu doğurmaktadır. Çalışanlar arasında üst basamaklar bir saygınlık, güç ya da para olarak görülmektedir. Bu nedenle terfi almak çalışanlar için çok önemlidir ve bunun için uğraş gösterirler. Bu tür yapılarda bilgiye sahip olma ve fikir üretebilme güç anlamına gelmektedir. Bu yüzden üst yönetim çalışanların bilgi ve fikir üretimini sürekli denetim altında tutmaktadır. Bu yapıya sahip örgütlerde çalışanları motive edecek olan üç temel kaynak: iş, ücret ve terfidir. Bu nedenle yöneticiler bilgi paylaşımını sağlamak istiyorlarsa buna göre davranmalıdırlar.

Piyasa da ise bilginin paylaşılması, diğer sermayelerin paylaşılmasından oldukça farklı ve zordur, çünkü kişiler yoğun emekler sonucu sahip oldukları bilgileri doğrudan

doğruya paylaşamazlar, paylaşırlarsa emeklerinin karşılığını almaları mümkün değildir. Bilgi kısmen de satılamaz çünkü diğer fikirlerle desteklenmesi gereken bir yapıya sahiptir. Örgütler kişilerin bilgilerini paylaşması için onları teşvik etmektedirler. Bu teşvik yöntemlerinden bazıları şunlardır: çalışan tarafından yapılan ve örgüte olumlu katkı yapan önerilerin ödüllendirilmesi, örgüt içi performans değerlendirmelerinde çalışanın yaptığı bilgi paylaşımlarının hesaba da katılması, kâr/kazanç ortaklığı vb. (Özler vd., 2004: 136).

Açık bilginin dağılımı fikir, öneri, veri ya da haber niteliğinde kapalı bilgiye nazaran daha kolay olmaktadır. Bu nedenle yukarıda belirtilen hiyerarşi ve piyasa mekanizmalarında bilgi paylaşımı süreçleri daha kolay yapılabilir. Ancak bireyin zihninde, hal ve hareketlerinde, tutumlarında, deneyimlerinde yani bireyle bütünleşmiş olan örtülü bilginin paylaşımı açık bilgideki gibi tek seferde olmamaktadır. Bireyin örtülü bilgisini paylaşabilmesi için diğer çalışanlar ve örgütle uzun süre çalışması onlara güven ve bağlılık duyması gerekmektedir. Hiyerarşi ve piyasa sisteminde daha çok maddi teşvikler ön planda iken burada manevi tatmin, güven, bağlılık gibi değerler ön plandadır. Komünlerde güven doğrudan ve yineleyen ilişkiler, ortak değer ve kuralların, çalışan-örgüt ve çalışanlar arası karşılıklı bağımlılığın, ortamdaki adilliğin ve iyi niyetin sonucudur. Bu sebeple örgütler bilgi üretme, paylaşma olasılığını arttırmak için örgüt ortamında çalışan sadakatini arttırma, çalışanlar arası ortak vizyon yaratma, çalışanlar arası işbirliğini ve güven düzeyini arttırma uğraşı içerisindeyler. Komünlerde, piyasa ve hiyerarşi mekanizmalarının aksine maddi ödüllendirmeler işe yaramamaktadır. Çalışanların motivasyonu daha çok içsel ödüllendirmeler yoluyla arttırılmakta ve çalışanlar bilgi paylaşımına katkı sağlamaktadır. İçsel ödüller ise, çalışanların örgüte aidiyetlik duyma hissi, tecrübe, örgüt desteği, çalışanın kendini geliştirmesi ve gerçekleştirmesi ve çalışanın tanınması vb'dir (Özler vd., 2004: 136-137).

2.9. Bilgi Paylaşımında İzlenecek Yollar

Yeni üretilen bir bilginin çalışanlar arasında öğrenilmesi için örgüt ortamında oluşturulacak güven ve açıklık bilgi paylaşımını cesaretlendirecektir. Örgüt ortamındaki mevcut güven düzeyi çalışanlar arasındaki ve çalışanlardan örgüt veri tabanına akan bilgiyi önemli ölçüde etkilemektedir (Ibragimova 2006: 5).

2.9.1. Örgüt İçi Motivasyonu Sağlamak

Motivasyon, çalışanların davranışlarının örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda yönlendirilmesiyle alakalıdır (Bensghir ve Leblebici 2001: 27). Yine Şahin (2004) motivasyonu, bireylerin bir amaca yöneltilmesi ya da harekete geçirilmesine yönelik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Günümüz modern örgütlerinde motivasyon araçları örgütün çevresine ve çalışma koşullarına göre değişmektedir. Genel olarak modern örgütlerde çalışanların örgütten beklentileri sırayla şöyledir (Şahin 2004: 526):

- İlgi çekici bir işe sahip olma,
- Yaptığı işin takdir edilmesi,
- Örgüt içi gerçekleşen faaliyet ve ilgili planlamalara dâhil olma,
- İş güvenliği,
- İyi bir ücret,
- Terfi ve ilerleme,
- İyi bir çalışma ortamı,
- Çalışanlara vefa gösterilmesi,
- Kişisel problemlerde yardımcı olunması,
- Anlayışlı bir yönetim

Çalışanlar istekleri karşılandığı oranda motive olurlar. Çalışanların motive olmasıyla: çalışanlar örgüt ortamında yenilikçi fikirler ortaya koyarlar. İşine motive olmuş bir insan her zaman yeni seçenekler arama konusunda istekli ve heyecanlıdır. Motive olmuş çalışanların örgüte sahiplik duygusu beslerler bu da yöneticilerin her zaman istediği bir durumdur, çünkü sahiplik duygusu çalışmayı, sorumluluk bilincini ve beceriyi gerektirir. Bir örgütte motive olmuş çalışanların olması sonucu üretkenlik ve işe bağlılık artar, örgüt içi iyileşme devamlı hale gelir ve örgütsel gurur oluşur (İnce ve Oktay 2006: 24).

2.9.2. Örgüt İçi İletişimi Güçlendirmek

Bilgi paylaşmayı başarı ile sonuçlandırabilmek için, herkese bilgiyi kullanma hakkı vermek, sistem çalışanlarına istedikleri zaman ve yerde bilgiyi kullanma fırsatını vermek, sisteme girişi kolay yapmak, herhangi bir dilde iletişime olanak sağlamak gerekir. Bilgi paylaşımını sağlamak için insanların yüz yüze iletişim ve ilişki kurlmaları, informal buluşmaların sağlanması gerekmektedir (Güçlü ve Sotirofski 2006: 359-360).

İnce ve Oktay (2006) da iletişimin güçlendirilmesinin gerekli olduğunu vurgulamış ve kişiler arasındaki iletişimin kuvvetli olması halinde, kişilerin birbiriyle konuşmalarının önündeki engeller kolay bir şekilde kalkmaktadır. Ayrıca etkili iletişimle örgüt ortamında gerçekleşen yenilikler ve diğer süreçlerde gerçekleşen dönüşümlerin başarılması ve uygulanabilmesi için gerekli olan bilgilerin elde edilmesi, kullanılması ve paylaşılması kolaylaşır. Örgütlerde biçimsel kanallardan çok biçimsel olmayan kanalların kurulmasıyla etkili bir iletişim yapısı oluşturulur ve böylece bilgi daha kolay ve hızlı bir şekilde paylaşılabilir.

2.9.3. Örgüt İklimini İyileştirmek

Çalışanların örgüt iklimini pozitif algılaması, fikirlerinin ve bilgilerini daha açık ve kolay bir şekilde paylaşmalarına neden olacaktır. İşletmenin sahip olduğu yönetim biçimi, yapısı ve örgütlenme şekli çalışanların örgüt iklimini negatif ya da pozitif algılamalarında önemli bir yer tutmaktadır. Yani örgütün merkeziyetçi ya da esnek bir yapıya sahip olması yetki ve sorumluluk paylaşımı, fiziki şartlar, örgüt içi güven ve sadakat bunlar örgüt iklimini etkileyen faktörlerdir (İnce ve Oktay 2006: 25).

2.9.4. Bilgi Paylaşım Kültürü Oluşturmak

Oxbrow (2002)'ye göre bilgi paylaşımına uygun bir örgüt kültürü oluşturmak için:

- Uygun bir çevre yaratılmalı,
- Bireysel ve örgütsel düşünme arasında önemli derecede bir fark olduğu çalışanlara anlatılmalı,
- Bilgi paylaşımının bir evresi olan tepki/cevap için belli bir sürenin geçmesi gerekir.
- Bilgi paylaşımı sonucunda oluşacak fırsatlar her taraf için olmalıdır.
- Fiziksel ve sanal olarak yaratıcı bir bilgi paylaşım ortamı oluşturulmalıdır.
- Çalışanların ufkunu genişletmek ve bunu algılamalarını sağlamak için çalışanların cesaretlendirilmesi.
- Derin bir web tabanlı iletişim ağının kurulması gerekmektedir.
- Bilgi merkezli bir paylaşım kültürü yaratmak için yöneticilerin üzerine düşen ise uzun vadeli bağlayıcı, destekleyici ve güven verici rol sergilemeleridir (Altındış ve Ağca 2011: 50).

2.9.5. Yöneticilerin Desteği

Örgüt personelinin işbirliği içinde bilgiyi paylaşımlarında örgüt yöneticilerinin bakış açılarının rolü büyüktür; çünkü bunlar örgütü şekillendiren önemli kararlara imza atan kişilerdir. En başta yöneticiler bilgiyi paylaşmada öncü ve istekli olmalılar. Yöneticilerin bilgiyi stratejik bir güç olarak görmeleri ve kendilerine saklamaları halinde, bilgi örgüt içerisinde dengesiz bir şekilde dağılacaktır (Yıldırım 2009: 1319).

Bilgi paylaşımı, çalışanların bilgilerini alt ve üst gruplar ile paylaşmasını gerektirmektedir. Çalışanların bilgi paylaşımını cesaretlendiren en önemli faktörlerden birisi de orta ve üst düzey yöneticilerin varlığıdır. Yöneticiler bilgi paylaşımına yönelik olumlu tavır sergilediklerinde çalışanlar bilgi paylaşımında bulunmaya daha pozitif yaklaşmaktadırlar (Bozkurt ve Bal 2006: 605; Lin ve Lee 2004: 110).

2.9.6. Diğer Yollar

Odabaş (2005)'in ortaya koymuş olduğu saklı bilgiyi paylaşmanın bazı yolları ise şöyledir:

Doğrudan Gözlem: Bu yöntemde, işi yapan kişilerin ve yaptıkları işin, öğrenen kişiler tarafından gözlemlenmesi esastır. Burada usta-çırak benzeri bir ilişki söz konusudur. Gözlemci işin inceliklerini ustadan görerek tahlil eder ve o yönde davranışlar sergiler.

Taklit: Çalışanlar, diğer çalışanları ya da alanında uzman kişileri doğrudan gözlemleyerek aynı işi kendileri yapmaya çalışırlar. “Her memleket başkalarının yeniliklerini taklit ile başladığı intizama kendisinin eskiliklerini tahkik ile nihayet verir” Ahmet Hikmet Müftüoğlu'nun bu sözü aslında taklitin bir ilk adım olma noktasındaki önemini son derece açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Doğrudan Gözlem ve Anlatım: Çalışanların yapılan işi gözlemlemesi ve diğer çalışanlardan bu iş hakkında ek olarak bilgi alması sürecidir. Burada işin nasıl yapılacağı doğrudan anlatılmasının yanı sıra verilen benzer durum ve olaylara ilişkin örnekler yardımıyla gözlemcilerin edindiği bilgiler, anlatılan bilgilerle daha da pekişir ve kalıcı davranışlara dönüşür.

Deneme ve Karşılaştırma: Çalışanlar önce kendi çözüm yollarını denerler daha sonra uzmanın çalışmasını izleyerek iki performansı karşılaştırırlar. Bu yolla eksikliklerini ve yanlışlarını görürler ve davranışlarını bu yönde şekillendirirler.

Birlikte Çalışma: Çalışanlar ekip halinde söz konusu işi yapmaya çalışır böylece daha tecrübeli çalışanların paylaştığı uzmanlık bilgileri sayesinde diğer çalışanların performansı artar.

2.10. Bilgi Paylaşımına Yönelik Engeller

Davenport ve Prusak (2000) bilgi paylaşımını etkileyen faktörleri “sürtünmeler” olarak adlandırmıştır ve bunların bilgi paylaşımını yavaşlattığını ya da engellediğini, beraberinde örgüt içi bilgi sirkülasyonunu azalttığını ifade etmiştir (Karaaslan, vd., 2009: 145).

Örgüt içinde bilgi paylaşımına engel olan en önemli engellerden birisi güven eksikliğidir. Kişi paylaştığı bilginin, paylaştığı kişilerce uygun bir şekilde kullanılacağına güvenebilmelidir. Aksi takdirde bilgi paylaşımına gitmeyecektir (Karadal ve Özçınar 2003: 501).

Örgütlerin sahip olduğu düşünce gücü, örgütü oluşturan bireylerin tek tek güçlerinin toplamından daha fazladır. Yani örgüt içerisinde bilgi paylaşımı sonucu büyük bir sinerji yaratılmaktadır. Ancak bazı bireyler örgüt sayesinde elde etmiş oldukları bilgiler ile örgüt amaçları için kullanmak yerine bireysel amaçlarını gerçekleştirmek üzere kullanırlar. Bunun asıl nedeni örgüt içerisinde ortak bir vizyonun olmamasıdır. Örgütsel ortamda paylaşılan ortak bir vizyon örgüt içi ve bireyler arasında bir bağlılık yaratacağından gerekli birlikteliği ve enerjiyi sağlayacaktır (Yakut 2003: 526).

2.10.1. Bireysel Engeller

Bireylerin paylaşım yapmamasının önündeki temel nedenler maddeler halinde verilmiştir (Bureš 2003: 58).

- **Güç Kaybı:** Meslektaşlarıyla (müşteriler, rakipler, tedarikçiler, prosedürler, yöntemler ve süreçler) bilgi paylaşımında bulununca, bireyin örgüt içindeki itibarının düşeceği düşüncesi. Birey bilgiyi güç olarak görmekte ve bilgiyi paylaşmaktan kaçınmaktadır.
- **İfşa Olmaktan Korkma:** Bireyin önemli ve değerli bularak paylaşımında bulunduğu bilginin diğer bireyler/kullanıcılar tarafından aynı şekilde itibar görmemesi ve bunun bireyin kendisini utanılacak bir duruma sokmasından korkmasıdır.

- **Belirsizlik:** Özellikle genç ve tecrübesiz çalışanlar ortaya koydukları çalışmaların sonuçlarının diğer çalışanlar için bir anlam ya da değer ifade edip etmediğine karar veremezler, bu nedenle belirsizlik hissedebilirler. Genç personel için bilgilerin tüm örgüt ya da tüm çalışanlar için ne değer ifade ettiğini tahmin etmek zor olabilir.
- **Ödülden Mahrum Kalma Yanılsaması:** Tecrübe ve bilgilerini paylaştığı kişilerin maaş artışı vb. yöntemlerle ödüllendirildiğini gören bazı çalışanlar gösterdiği çabaların karşılığını alamadığını düşünebilir. Ayrıca bilgi paylaşımı ek iş olarak görülür ve bunun karşılığında paylaşımcı kişi ek beklentiler içerisine girebilir.
- Çalışanların örgüt hakkında çok şey bilmelerine rağmen, çalışanların somut olarak temel örgütsel değerleri, ihtiyaçları ve hedefleri bilmemeleri, bilgi paylaşmamaya sebep olur.
- **Farkındalık ve Bilgi Arasındaki Fark:** Bazı çalışanların çoğunlukla örgütsel sorunların farkında olması ancak herhangi bir çözüm niyetinde olmaması. Bu problemleri tekrar tekrar duymak istememesi yani kayıtsız kalmasıdır.
- **Motiflerin Çatışması:** En yaygın şekilde kullanılan K. Lewins tanımına göre motif çatışması, eş zamanlı olarak bireyi hem aynı yönde hem de zıt yönde etkileyen durumdur. Yetersiz bilgi paylaşımının temel nedenlerinden biri, gerçekten bireysel motiflerin çatışmasının farkında olunmamasıdır.

2.10.2. Örgütsel Engeller

Bireylerin bilgi paylaşımında bulunmamasının örgütsel nedenleri aşağıdaki gibidir (Bureš 2003: 58-59):

- **İletişim Dili:** Bazı şirketlerin bazı kısım, bölümlerinde kullanılan dil diğerlerine anlamsız gelebilir. Bu nedenle ortak bir dil kullanılmalıdır. Böylelikle bireyler örtülü bilgiyi, zihinsel modelleri, görüşler ve inanışları vb. daha iyi anlayabilir.
- **Çatışmadan Kaçınma:** Çalışanların bazen değişikliklerden kaçınmak ve çok risk almamak için çaba sarf etmesidir. Yeni bilgi ve yenilikçi yaklaşımları etkiler ve örgüt ortamından kaybolmasına sebep olur.
- **Bürokrasi ve Hiyerarşi:** Yoğun bürokrasi ve idari kurumların sıklıkla usul ve bilgi paylaşımını daha da kötüleştiren yaklaşımları örgüt ortamında bilgi paylaşımını zorlaştırır ve köreltir.

- **Tutarsız Paradigmalar:** Kişisel niyet ve şirket paradigmalarının (değerler, strateji, misyon, vizyon vb.) farklı olması çalışanların kendilerini ifade etmesini zorlaştırır, şirket değerlerine uygun olmayan fikirleri yargılar bu da örgüt içinde bilgi paylaşım kültürünün oluşmasına engel olur.
- **Düşük Düzey Çalışanların Küçümsenmesi:** Bilgi yönetimini hala eski, geleneksel usullerle devam ettiren örgütlerde gelecekte de aynı bilgiye ihtiyaç duyulacağı gerekçesiyle mevcut kullanılan bilgiler depolanmakta ve bilgi yönetimi bu şekilde sürdürülmektedir. Bu tutum bilgi işçilerini pasif birer bilgi alıcısı olarak görmektedir. Yönetim örgütsel hafıza içeriğini bir nihai ürün olarak toplar, tasarlar ve dağıtır. Bu tipik bir yukarıdan aşağıya yönetim yaklaşımıdır.
Bilgi yönetiminde yaratıcı yaklaşımda ise çalışanlar günlük işleri sırasında yeni ve örgütsel bilgiyi yaratırlar. Bu yaklaşım, yeni oluşmaya başlayan sorunların çözümünde çalışanları birer uzman olarak görür. Bu yaklaşım iki önemli bakış açısına sahiptir. İlki, örgütsel bilgi, çalışanlar tarafından günlük işler sırasında yaratılır. İkincisi ise, örgütsel bilginin işin içinden doğmasıdır.
- **Alıcıların Bilgi Kapasitesi:** “Siz ne kadar anlatırsanız anlatın, karşınızdakinin sizi anlayabildiği kadar anlatabilirsiniz” sözü bu madde için çok yerinde bir tanımlama olmuştur. Örgütsel bilgi paylaşımında bilgiyi alanın sahip olduğu bilgi hazinesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Eğer ki gönderici alıcının sahip olduğu bilgiyi tahmin edemezse, iletişim süreci tamamlandığında bilgi paylaşımı verimli olamaz ve istenen performans sağlanamaz.
- **Duygular:** Çalışanların örgüt ortamında diğer bireyler ile bilgi paylaşımında bulunmalarında isteklilik göstermelerini etkiler. Şöyle ki örgüt içerisinde birbirlerine iyi düşünceler beslemeyen çalışanları bilgi paylaşımında bulunmaya zorlamak kolay değildir.
- **Sözde Yenilikçiler:** Kendi fikirlerini, başkasının ortaya koyduğu fikir, bilgi ya da önerilerin geliştirilmesinde çok önemli geliştirici bir faktör olarak vurgulayan ve başkalarının fikirleri üzerinden hesap peşinde olan insanların varlığı bilgi paylaşım ortamının oluşmasında engeldir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTLERDE BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmeler hayatlarını devam ettirebilmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmek için çeşitli örgüt geliştirme, insan kaynakları projeleri, pazarlama stratejileri ve devletin ortaya koymuş olduğu projeleri uygulamaya koymuş ve değişen dünyaya ayak uydurmaya çalışmaktadır. Bunların yanı sıra işletmeler mevcut güçlerini sahip oldukları ile nasıl daha fazla arttırabilirler bunun da arayışı içine girmişlerdir. Peki, işletmeler sahip oldukları varlıklar ile nasıl daha fazla verim sağlarlar ve işletmeyi nasıl daha fazla güçlü kılarlar? Bu nasıl olacaktır? Sorusu sorulduğunda ise, 20.yy.'ın ortalarından itibaren araştırmacıların ilgisinin giderek artmaya başladığı ve günümüzde de bir hayli önemli hale gelen örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşımı konuları ön plana çıkmaktadır.

İşletmelerde “değer” ve “fark” yaratacak olanlar, “işletme çalışanlarıdır”. Küresel rekabet ortamı işletmeler için büyük avantajlar sunduğu kadar büyük riskleri de beraberinde getirmiştir. Artık işletmeler sadece bölgesel rakiplerle değil tüm dünya ile yarışabilecek bir durumda olmak mecburiyetindedirler. İşletmeler çalışanlarına yeterli desteği göstermeli ve onların değerinin farkında olmalıdır, çünkü işletmelere rekabetçi üstünlüğü sağlayan çalışanlarıdır. Modern işletmeler günümüzde bilgiye ve yeteneğe sahip işgücü için mücadele etmekte ve etkili bir yönetimle çalışanlarının rahatça gerekli bilgiye ulaşabildikleri ve öğrenme imkânı iyi olan bir ortam sağlayarak bu mücadelede yer edinmeye çalışmaktadırlar (Doğan ve Demiral 2008: 162).

İşletmeler, yetişmiş ve yetenekli bir çalışanın kaybedilmesi ile birlikte önemli kayıplar vermektedirler. Tekinay (2003)'ün Capital dergisinde ortaya koymuş olduğu yetenekli çalışanların işe alınıp yetiştirilme ve işletmeden ayrılma maliyetlerinin sektörlere göre ortalamasına bakılacak olursa:

Bilgi Teknolojileri: Yeni mezun bir mühendisin firmaya katkıda bulunur duruma gelebilmesi için en az 8 aya ihtiyaç olmakta ve bu dönemde de yaklaşık 15 bin TL dolayında bir maliyet ortaya çıkmaktadır.

Tekstil: Orta düzeyde beyaz yakalı bir personeli yetiştirme, kaybetme ve yerine yenisini koyma maliyeti bin 500 dolara yaklaşmaktadır. Bu hesaba eğitimler, seçme ve yerleştirme ile yen, personelin yeterliliklerini artırma maliyeti de dâhildir.

Alkollü İçecek: Bir üretim yöneticisinin eğitim ve yetiştirme maliyeti yaklaşık 30 bin euro olmakta. Temel düzey satış-pazarlama çalışmasının maliyeti ise 7 bin 500 euro'yu bulmaktadır. Eleman kaybetmenin üretime olan maliyeti yaklaşık 65 bin Euro'dur

Akaryakıt: Bir insanı yetiştirmenin maliyeti yaklaşık 6 aylık maaşına denk gelmektedir. Buna oryantasyon eğitimleri ve diğer bölümlerin yeni eleman yetiştirme giderleri eklendiğinde maliyet artmaktadır.

Tüm Sektörler: Mavi yakalılar için bir elemanın kaybedilmesi ve yerine yeni bir elemanın alınmasının maliyeti yıllık ücret paketinin yüzde 25-50'sine karşılık gelmektedir. Beyaz yakalılarda ise bu maliyet yıllık ücret paketinin 1 ya da 1,5 katına kadar çıkabilmektedir. Yöneticilerde ise yıllık paketin 3-5 katı kadar bir kaybetme maliyeti söz konusudur.

Tekinay (2003) makalesinde tespitini güçlendirmek amacıyla Management Centre Türkiye Başkanı Alper Utku görüşlerini paylaşmaktadır: “şirketlerin çalışanlarına yaptıkları birçok yatırımı, geri dönüşünü daha ileri zamanda almak üzere gerçekleştirdiklerini belirtiyor. Bir kişi, o şirkette çalıştığı sürece, şirketin iç ve dış bağlantıları, müşterileri, projeleri ve rekabet koşulları gibi bilgilere sahip oluyor. Dolayısıyla, o kişi şirketten ayrıldığında, kurumsal bilgiler ya da kişinin hafızası da kaybedilmiş oluyor. Bunun sonucunda şirketin bilgi birikiminin bir parçası yitiriliyor” .

Buradan anlaşılacağı üzere işletmeler istikrar ve rekabet avantajı kazanıp bunu korumak için çalışanlarını elinde tutmak zorundadırlar. Çalışanlarının sahip olduğu bilgiler, kazandığı deneyimler örgütsel bilgiye dönüşmediği sürece olası çıkışlar işletme için büyük kayıplara neden olacaktır.

Yazarlar örgütsel bağlılığın örgüt içinde iki şekilde oluştuğunu ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi tutumsal bağlılıktır. Tutumsal bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilerden ortaya çıkan ve çalışanın örgüt hakkında ne düşündüğü üzerine yoğunlaşmaktadır. Grusky (1966)'ya göre tutumsal bağlılık, bireyin belirli bir örgüt ve o örgütün amaçları ile özdeşleşmesi ve bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için örgütte çalışmaya devam etme isteğini belirtmektedir ve de çalışanın sosyal bir sisteme olan duyuşsal bağlılığı olarak da açıklanmaktadır. Davranışsal bağlılık ise, çalışanların

örgütü sahiplenmeleri, sahip oldukları bilgi ve becerilerini örgütle ve diğer çalışanlarla paylaşarak örgüt içerisindeki problemlerin çözümünde rol almaları, maliyetleri düşürme ve kârlılığı en üst düzeye çıkarmak için örgüte sağladıkları katkılardır. Davranışsal bağlılığın temelinde örgüt ile bireyin bütünleşmesi sonucu ortak amaç ve değerleri oluşturmak vardır (Demirel 2008: 183).

Örgüt içerisinde uygun bir çalışma ortamının yaratılması, çalışanların birbirine ve yönetici-çalışan arasında sağlanan yüksek güven çalışanların bilgi paylaşımında bulunmalarında önemli etkenlerdir (Kurtuluş 2007: 1922). Bilgi paylaşım sürecinin başarılı olabilmesi için bunların yeterince örgüt ortamında sağlanması gerekmektedir.

Bilgi konusu ise, çağımızın en büyük rekabet unsurlarından biri haline gelmiş ve işletmeler diğerlerinden bir adım daha önde olabilmek için çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi en etkili ve verimli şekilde kullanmak durumundadırlar. Ayrıca çalışanların işletmelerden ayrılmasıyla uğrayacağı kaybı en aza indirme gayretindedirler. Bu gayret çalışanlara davranışsal bağlılık kazandırma, bilgiyi örgütsel bilgiye çevirme ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımının sağlanmasıyla sonuca ulaşabilir. Bilgi paylaşımı, sosyalleşme ve öğrenme süreçlerinde çalışanların arasında işletme bünyesinde yeni fikirlerin yaratılması, yeni iş fikirlerinin ortaya konulması için yaşayan örgütün temeli olarak bilinmektedir (Salim, vd., 2011: 44).

3.2. Araştırmanın Amacı

Nitelikli çalışanı elde tutmak önemlidir. Çünkü şirketlerde yürütülen işler giderek daha çok bilgiye dayalı hale gelmekte ve insanların sahip oldukları bilgi en az fiziksel olarak gerçekleştirdikleri işler kadar önemli hale gelmiştir. Bu nedenle bir çalışan işten ayrıldığında, sadece onun fiziksel gücü değil, sahip olduğu bilgi birikimi ve deneyimi de kaybolmaktadır. Bu kişinin yerine yeni birisini koymak daha fazla zaman alır, daha zor olur ve daha fazla maliyet getirir. Çünkü yeni işe alınan kişinin bir öğrenme sürecinden geçmesi gerekir. Tekinay (2003) özellikle bilgiye dayalı endüstrilerde ve üretim endüstrisinin bazı alanlarında yetenekli çalışanları kaybetmemek gerektiğini ifade etmektedir.

Günümüz işletmeleri nitelikli çalışanlarını kaybetmemek veya ileride karşılaşılabilecek çalışan ayrılıklarının maliyetini en aza indirebilmek için bu çalışanların sahip olduğu bilgileri örgütsel bilgiye dönüştürmek zorundadırlar. Peki, bu nasıl gerçekleştirilecektir?

Çalışanlara örgütsel bağlılık kazandırmak bu yollardan en önemlilerinden biridir. Durna ve Eren (2005)'in tarifine göre örgütsel bağlılık “Bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur”. Demirel (2008) ise örgütsel bağlılığa farklı bir açıdan bakmış ve örgütsel bağlılıkla ulaşılabilecek sonuçları ortaya koyarak açıklamıştır, buna göre örgütsel bağlılık “Bireyin örgüte olan katkısıdır. Örgüt performansının artırılması, devamsızlıkların ortadan kaldırılması ve işgören devir hızının azaltılması gibi katkılardan oluşmaktadır. Örgüte olan bağlılık düzeyi arttıkça, örgüt için gösterilen çabanın düzeyi de artacaktır”. Buradan da anlaşılacağı gibi örgütsel bağlılık çalışanların işe devamlılığının sağlanmasında önemli bir unsurdur.

Bilgi ve örgüt araştırmaları içerisinde yer alan kavramlardan birisi olan bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminde bilginin aktarılması sürecinin bir boyutu olarak ele alınmaktadır. Bilgi paylaşımı bir bireyin sahip olduğu bilgiyi onların anlaması, sahiplenmesi ve kullanması amacıyla başka bireylerle değiş-tokuş etmesini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde bilgi paylaşımının en önemli unsurunun bireyler ve bireysel bilgi olduğu ifade edilmektedir. Nonaka & Takeuchi 1995 yılında yapmış olduğu çalışmada, bilginin üretilmesi sürecinde işletme çalışanlarının öneminden bahsederek, örgütlerin bireyler olmadan bilgiyi üretemeyeceklerini ve örgüt ortamında bilgi paylaşımı yaratılmadığı sürece örgütsel etkinlik ve verimliliğin sınırlı olacağını vurgulamaktadır (Karaaslan ve diğ., 2009: 142).

Çalışanların örgütsel bağlılıkları derecelerine göre örgütte bilgi paylaşımına katkı sağlayacak ve buda hem örgütün hem de çalışanlarının gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Bu tez çalışmasının amacı, “örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımı üzerine etkisini tespit etmektir.”

Araştırmanın alt amaçları:

- Bilgi paylaşımının çalışanlar arası ilişkiye katkısının ölçülmesi: çalışanlarla ilişkilerin artmasında, ortak alanların genişlemesinde, ortak bir amaç birliği kurulmasında faydalı mıdır?
- Örgüt ortamında çalışanların bilgi paylaşımına engel olan örgütsel faktörlerin ortaya konulması,
- Çalışanların bilgi paylaşımında bulunurken sergiledikleri ya da karşılaştıkları bireysel engellerin ortaya konulması,

- Çalışanların bilgi paylaşımına bakış açıları, iş ortamını nasıl algıladıkları ve beklentiler karşısında etkilenip etkilenmedikleri, ayrıca bilgi paylaşımını hangi durumlarda yaptığını ortaya koymak,
- Tüm örgüt ortamının erişimine açık bilginin paylaşılmasında çalışanların niyetinin ölçülmesi,
- Çalışanların kendilerine has sahip oldukları tecrübeleri, teknik bilgileri ve tarifleri diğer çalışanlar ve örgütle paylaşmaya bakış açıları ve niyetlerinin ortaya konulması,
- Bilgiyi paylaşan bir çalışanın işletme içindeki davranışsal ve tutumsal getirileri,
- Bilgi paylaşımında bulunan çalışan kendisini işletmede değerli biri olarak görmekte midir? Bu durum çalışanla örgüt arasında bir bağlılık oluşturmaktadır mıdır?
- İşletme bazında örgütsel bağlılığın derecesini ortaya koyulması,
- İşletme çalışanlarının örgüte hangi tür bağlılık duydukları ve bunların düzeylerini ortaya koymak,
- Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve önem derecesini belirlemek,
- Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak,
- İşletmenin yönetim biçimi ile çalışanların sosyo-demografik özellikler, örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkileri ortaya koymak.

3.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Hipotezleri

3.3.1. Araştırmanın Değişkenleri

İşletme Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri

Çalışanların sosyo-demografik özellikleri aşağıdaki değişkenlerden oluşmaktadır:

- Tekstil sektöründe çalışma süresi
- Şimdiki tekstil işletmesinde çalışma süresi
- Görevi
- Eğitim Durumu
- Yaş
- Cinsiyet

İşletmenin Yönetim Biçimi

Bu bölümde araştırmaya konu olan tekstil işletmelerinin yönetim şekilleri ile ilgili değişkenler (Yol gösterici- yönlendirici yönetim, Katılımcı yönetim, Otoriter yönetim, Müşteri ve çalışan odaklı yönetim ve diğer) yer almaktadır.

Örgütsel Bağlılık Boyutu

Örgütsel bağlılık üç boyutuyla ölçülmüştür. Örgütsel bağlılığın ölçümünde kullanılan bu üç boyut ilgili literatür taraması sonucu oluşturulmuştur. Örgütsel bağlılığın üç boyutunun ölçülmesi için kullanılan ve yararlanılan kaynaklar Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3. 1 Örgütsel Bağlılığın Boyutlarının Ölçülmesinde Kullanılan Ölçeklerin Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynaklar

Örgütsel Bağlılık Boyutu	Değişken Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar
Duygusal Bağlılık	8	Allen ve Meyer, 1991; Tayyab, 2006; Cohen, 2007.
Devam Bağlılığı	8	
Normatif Bağlılık	8	

Bilgi ve Bilgi Paylaşım Boyutu

Tekstil sektöründe çalışanların bilgiye bakış açıları, bilgiyi kullanma ve paylaşma düzeyleri ve bilgiyi paylaşırken karşılaştıkları bireysel ve örgütsel engeller çalışmada ele alınmıştır. Ayrıca bilgi paylaşımı ile ilgili değişkenlerin çalışanlar için önem düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Yönetim biçimi ve bilgi paylaşımı arasında bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bilgi ve Bilgi paylaşımı ile ilgili yapılan ölçeğin hazırlanmasında tablo 3.2'den yararlanılmıştır. Hazırlanan ankette 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 3. 2 Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Ölçülmesinde Kullanılan Ölçeklerin Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynakları

Bilgi ve Bilgi Paylaşım Boyutu	Değişken Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar
Bireysel Bilgi Paylaşımının Sonuçları	13	Holste, 2003; Wang 2010
Örgütsel Bilgi paylaşımının Sonuçları	7	
Bilgi paylaşımına Bireysel Bakış Açısı	6	
Bilgi paylaşımına Yönelik Bireysel Bakış Açısı	3	Demirel, 2006; Özçınar ve Karadal, 2003.
Bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller	10	
Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller	9	

3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Örgütsel bağlılık ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller arasında ilişki vardır.

H₂: Örgütsel bağlılık ile bilgi paylaşımının bireysel sonuçları arasında ilişki vardır.

H₃: Örgütsel bağlılık ile bilgi paylaşımının örgütsel sonuçları arasında ilişki vardır.

H₄: Örgütsel bağlılık ile bilgi paylaşımına bireysel bakış arasında ilişki vardır.

H₅: Örgütsel bağlılık ile bilgi paylaşımına örgütsel bakış arasında ilişki vardır.

H₆: Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre bilgi paylaşım düzeyi farklılık göstermektedir.

H₇: Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeyi farklılık göstermektedir.

H₈: Genel olarak örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu çalışma, örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bulguları ortaya koymayı hedeflemekte ve bu çalışmanın ana kütesini Aksaray ilindeki iki büyük tekstil firması oluşturmaktadır.

Araştırmanın kısıtlarına bakıldığında ise sadece Aksaray ilinde tek sektörde iki işletmede yapılmış olması en büyük kısıttır. Bu kısıtlarına rağmen, benzer şekilde diğer sektörlerde veya diğer illerde yapılan araştırmalarla sonuçlarının karşılaştırılmasıyla birlikte yazına ve reel sektöre daha fazla katkı sağlayabilir.

3.5. Örneklem Süreci

Çalışmanın ana kütesini Aksaray ilindeki tekstil firmaları oluşturmaktadır. Sayısal olarak 949 tekstil çalışanı ana küteyi temsil etmektedir. Tekstil firmalarının Aksaray ilindeki çalışanları ile ilgili bilgiler Türkiye İş Kurumunun yapmış olduğu 2011 “İş gücü Piyasası Araştırması Aksaray İli Sonuç Raporu”ndan elde edilmiştir (2012 raporu henüz yayınlanmamıştır).

Tez çalışmasında çalışanların örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşımlarına bakış açıları, ana küteden örneklem yöntemiyle tespit edilmeye çalışılmıştır. Hem maliyet, hem zaman hem de tamsayımda düşülebilecek hatalardan kaçınmak amacıyla kolayda örnekleme

gidilmiştir. Tablo 3.3’de araştırma kapsamına dâhil edilen işletmelerin profili verilmiştir. Veriler, İş ve İşçi bulma kurumunun 2012 Temmuz ayı resmi sayılarıdır.

Tablo 3. 3 Araştırma Kapsamına Dâhil Olan Şirketlerin Profilleri

Firmalar	Kadın	Erkek	Toplam
A Tekstil	166	184	330
B Tekstil	148	59	207

3.6. Veri ve Bilgi Toplama Yöntemi

Anket formu hazırlamada ilgili konular üzerinde literatür çalışması yapılmış ve daha önceden yazında ve araştırmalarda kullanılarak test edilmiş anketlerden yararlanılmıştır. Anket formu 3 bölümden ve 80 sorudan oluşmaktadır.

Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular ve işle ilgili sorular bulunmaktadır. Bu sorularla çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kuruma hizmet süresi ve meslekteki hizmet süresi, maaş ve çalıştığı kurumun yönetim şekli analizlerde kullanılmak üzere edinilmeye çalışılmıştır

İkinci bölümde, bilgi paylaşımına yönelik sorular bulunmaktadır. Bu kısımda: Bireysel ve örgütsel bilgi paylaşımının sonuçları, bilgi paylaşımına bireysel ve yönetsel bakış açısı, bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ve bilgi paylaşımına yönelik bireysel engelleri ölçmeye yönelik sorular verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılığa ilişkin sorular bulunmaktadır. Burada çalışanların örgütsel bağlılıkla ilgili görüşlerinin tespitine yönelik duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık soruları verilmiştir.

Anket sorularında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin seçenekleri 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Anket formu hedef kitleye dağıtılmadan önce 15 kişilik bir gruba dağıtılmış ve bunun sonucunda anketin ön testi yapılarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anketler ilgili işletmelere teslim edilmiş, teslim edilen anketler bölüm sorumluları aracılığıyla çalışanlara uygulanmıştır.

Ankete 300 çalışan katılmıştır ve ancak geri dönen anketlerin 278'i eksiksiz doldurulduğu için analizler 278 anket üzerinden yapılmıştır.

Anket uygulaması 5 Eylül 2011 ile 1 Temmuz 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket formlarının dikkatli bir şekilde doldurulması için geri dönüşünde zaman açısından oldukça esnek davranılmıştır.

3.7. Veri ve Bilgilerin Analizi

Araştırmada örgütsel bağlılığın unsurları, bilgi, bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımına yönelik engeller, bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin çalışanların düşünceleri analize tabi tutulmuştur. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır.

Araştırma kapsamında seksen değişken kullanılmıştır. Düzenlenen anketler aracılığıyla elde edilen veriler araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda analizlere tabi tutulmuştur. Verilerin analizine başlamadan önce verilerin güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin güvenilirlik analizi uygulandıktan sonra faktör analizi yardımıyla geçerlilik analizi yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden sonra, araştırmanın hipotezleri test edilmesine geçilmiştir. İstatistiki analizler için SPSS (Statistical Packet for Social Science) 20.0 programından yararlanılmıştır.

3.7.1. Araştırmaya Katılan Çalışan ve Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Tekstil firmalarında uygulanan anketlerin birinci kısmı çalışanların temel sosyo-demografik özelliklerini ölçmek amacıyla tasarlanmıştır.

Katılımcılara bu kısımda; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görevi, maaşları, sektörde çalışma süreleri ve mevcut işlerindeki çalışma süreleri sorulmuştur. Bu sorularda elde edilen cevaplara göre ankete katılan 278 çalışana ilişkin sosyo-demografik özellikler Tablo 3.4'de özetlenerek sunulmuştur.

Tablo 3. 4 Tekstil Firması Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri

	Özellikler	Sayı	Yüzde (%)		Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	127	45,7	Eğitim Durumu	İlköğretim	128	46,0
	Erkek	151	54,3		Lise	121	43,5
	Toplam	278	100,0		Yüksekokul	26	9,4
Yaş	18'den az	14	5,0		Fakülte	3	1,1
	18-25	123	44,2		Toplam	278	100,0
	26-30	117	42,1		Görevi	İnsan Kaynakları	6
	31-35	18	6,5	Makineci		85	30,6
	36-40	5	1,8	Kalite Kontrol		41	14,7
	46 ve üstü	1	,4	Aracı		43	15,5
	Toplam	278	100,0	Temizleme		51	18,3
Bu sektörde çalışma süresi	1 yıldan az	71	25,5	Kesimci		6	2,2
	1-3 yıl	154	55,4	Regoleci		8	2,9
	4-7 yıl	36	12,9	Overlokçu		5	1,8
	8-10 yıl	14	5,0	Ütücü		12	4,3
	10 yıldan fazla	3	1,1	Diğer		21	7,6
	Toplam	278	100,0	Toplam	278	100,0	
Bu iş yerinde çalışma süresi	1 yıldan az	172	61,9	Maaş	500-1000	257	92,4
	1-3 yıl	80	28,8		1000-1500	11	4,0
	4-7 yıl	22	7,9		1500-2000	8	2,9
	8-10 yıl	4	1,4		2000-2500	2	,7
	Toplam	278	100,0		Toplam	278	100,0

Tablo 3.4'de görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların % 54,3'ü (151) erkek, % 45,7'si (127) ise bayandır.

Ankete katılan çalışanların yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında ise, en fazla katılımı % 44.2 (123) ile 18-25 yaş aralığındaki çalışanların gösterdiği görülmektedir. Diğer en çok katılımın olduğu grup ise % 42,1 (117) ile 26-30 yaş grubudur. Diğer katılımcıların yaş gruplarının yüzdelik dilimleri ise şöyledir: 31-35 yaş grubu % 6,5 ile 18 kişi, 18 yaşından küçük katılımcılar ise % 5 ile 14 kişidir. Ankete katılanlardan 46 yaş ve üzeri yaş grubuna giren ise sadece 1 kişi bulunmaktadır. Anket katılımcılarının % 86,3'ünü 18-30 yaş grubu oluşturmaktadır buda tekstil firmasında çalışanların çoğunluğunun genç ve orta yaşlı kişiler tarafından oluştuğunu göstermektedir.

Elde edilen veriler, eğitim durumu bakımından incelendiğinde katılımcıların %46'sı ilköğretim (128), %43,5'i (121) lise mezunu iken, % 9,4'ü (26) yüksekokul ve % 1,1'i yani 3 kişi lisans derecesine sahiptir. Tekstil firmaları emek yoğun işletmeler oldukları için eğitim düzeyi sonuçlarının bu şekilde çıkması normaldir.

Çalıştıkları iş yerlerindeki hizmet sürelerine bakıldığında ise, ankete katılanların % 61,9'u (172) 1 yıldan daha az bir süredir bu firmalarda çalışmaktadır. % 28,8'i ise 1 ile 3 yıl gibi bir süre şuan ki firmalarında çalışmaya devam etmektedirler. Katılımcıların %7,9'unun (22) 4 ile 7 yıl arasında firmalarına hizmeti söz konusu iken katılımcıların sadece % 1,4'ü yani 4 kişi bu firmada 8 ile 10 yıldır çalışmaktadır.

Anket, katılımcılarının bu sektöre verdikleri hizmetler bakımından değerlendirildiğinde ise yıllara göre sektöre hizmet süreleri şöyledir: % 55,4'ü (154) 1-3 yıl, 1 yıldan az bu sektöre hizmet veren katılımcı sayısı % 25,5 (71), %12,9'u (36) 4-7 yıldır, %5'i (14) 8-10 yıldır bu sektörde hizmet vermekte ve çalışmaktadır. Tekstil sektöründe 10 yıldan fazladır çalışan ise % 1,4 yani 4 kişidir.

Örneklemin özelliklerini belirleyen diğer bir değişken de çalışanların görev aldıkları birimlerdir. Ankette katılımcılara görevler açık uçlu olarak sorulmuştur. Bunun sonucunda elde edilen cevaplar ile firmaların çalışanlarının görev dağılımları da ortaya çıkmıştır. Buna göre çalışanların görevlere göre dağılımları şöyledir: % 30,6'sı (85) Makineci, % 18,3'ü (51) Temizleme, % 15,5'i (43) Aracı, %14,7'si (41) Kalite kontrol, % 4,3'ü (12) ütücü, % 2,9'u (8) Regoleci, %2,2'ser oran ile (6) İnsan Kaynakları ve Kesimci, % 1,8 (5) ile Overlokçu oluşturmaktadır. Ayrıca görevlerini belirtmeyen anket katılımcıları için "diğer" ibaresi kullanılmış ve katılımcıların % 7,6'sı (21) bu grupta yer almaktadır.

Ankete katılan çalışanlara aldıkları maaşlar sorulduğunda ise, çalışanların % 92,4'ü 500 ile 1000 TL arasında maaş aldıklarını ankette beyan etmişlerdir. Çalışanlardan 172'sinin 1 yıldan az ve 80'inin 1 ila 3 yıldır çalıştıkları göz önüne alındığında maaş- çalışılan yıl durumuna göre uygunluk göstermektedir. Diğer çalışanların maaşları ise şöyledir: % 4'ü (11) 1000-1500 TL arasında almakta iken, %2,9'u (8) 1500-2000 TL maaş almaktadır. Ayrıca anket katılımcılarından 2 kişi de 2000-2500 TL maaş aldığını ankette beyan etmiştir.

Tablo 3. 5 Çalışanlara Göre Firmaların Yönetim Şekilleri

Yönetim Biçimi	Sayı	%
Yol-Gösterici-Yönlendirici Yönetim	25	9,0
Katılımcı Yönetim	27	9,7
Otoriter Yönetim	137	49,3
Müşteri ve Çalışan Odaklı Yönetim	79	28,4
Diğer	10	3,6
Toplam	278	100,0

Anket katılımcılarına aynı zamanda çalıştıkları firmaların yönetimlerini (Yol-Gösterici-Yönlendirici Yönetim, Katılımcı Yönetim, Otoriter Yönetim, Otoriter Yönetim, Müşteri ve Çalışan Odaklı Yönetim ve diğer) nasıl buldukları sorulmuştur. Anketi yanıtlayan çalışanların % 49,3'ü (137) firma yönetimlerini otoriter bulurken, %28,4'ü (79) Müşteri ve çalışan odaklı yönetim olarak cevap vermişlerdir. Diğer seçeneklere katılan çalışanların yüzdeleri ise %9,7'u (27) Katılımcı Yönetim, % 9'u (25) Yol gösterici-Yönlendirici yönetim olarak analizler sonucu çıkmıştır.

3.7.2. Örgütsel Bağlılık ve Bilgi Paylaşımı Ölçeklerin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin analizinde Cronbach's Alpha Katsayısı, geçerlilik analizinde ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ,975; bilgi paylaşımı ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı ise ,960'dır. Ölçeklerin geçerlilik analiz sonuçları ise Tablo 3.6 ve Tablo 3.7' de verilmiştir.

Tablo 3. 6 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Örgütsel Bağlılık: Değişkenler	Faktör ve Faktör Yük Değeri		
	1	2	3
İnsanların günümüzde çok sık iş değiştirdiğini düşünüyorum.	,601		
Bir kişi her zaman çalıştığı kuruma sadık olmalıdır.	,678		
Bir çalışan olarak bir firmadan diğer bir firmaya geçmek benim için tamamen etiktir.	,639		
Bu firmada çalışmaya devam etmemin başlıca nedenlerinden biri de sadakatin önemli olduğuna inanmam ve dahası ahlaki bir zorunluluk hissetmemdir.	,812		
Daha iyi bir iş teklifi alırsam işimden ayrılabilirim.	,773		
Bir kimsenin kariyerinin büyük bölümünü tek bir kurumda geçirmesi o kişi için iyidir.	,843		
Duygusal olarak herhangi bir kuruma kendimi adamanın mantıklı olacağını düşünmüyorum.	,776		
Benim değerlerime göre çalıştığım kuruma gösterdiğim bağlılık önemlidir.	,860		
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.		,783	
İş yerimi, dışarıdaki insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.		,825	
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm		,825	
Bu kuruma bağlandığım gibi başka bir kuruma kolayca bağlanamam.		,805	
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.		,747	
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.		,772	
Bu kuruluş benim için çok büyük bir önem arz etmektedir.		,705	
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitik duygusu hissediyorum.		,747	
Eğer işyerimden şimdi ayrılırsam, hayatımın büyük bir bölümü olumsuz etkilenir.			,606
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.			,479
Kişisel fedakârlıkta bulunmamak için burada çalışmaya devam ediyorum.			,611
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir			,318
Bu iş yerinden ayrılmak istesem bile şuan benim için bu çok zordur.			,608
İş yerimde kalmamın nedeni hem istiyor olmam hem de gerekli olmasından dolayıdır.			,415
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğuma inanıyorum			,626
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişelerim var.			,341
Örgütsel Bağlılık Boyutlarına göre açıklanan varyans (%)	31,379	29,843	15,03
Açıklanan Toplam Varyans (%)	76,26		
K-M-O	,949		
Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square ;df	7649,206; 276; p<0,001		

Not: Faktör 1: Normatif (Zorunlu) Bağlılık, **Faktör 2:** Duygusal Bağlılık, **Faktör 3:** Devam Bağlılığı

Tablo 3.6’da örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık 3 temel faktörle % 76,26 oranında açıklanmaktadır. Her bir faktöre ait faktör yük değerinin ortalama olarak 0,60’ın

üzerinde olduğu ve örneklem yeterlilik katsayısının (KMO) ise 0,94 olduğu saptanmıştır.

Tablo 3. 7 Bilgi Paylaşım Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Bilgi Paylaşımı: Değişkenler	Faktör ve Faktör Yük Değeri				
	1	2	3	4	5
İşletme içi aşırı bürokrasi vardır.	,619				
Bilgi paylaşım sistemi organizasyon yapısıyla uyumlu değildir.	,649				
İşletme içi iletişim zayıftır.	,623				
İşletme kültürü bilgi paylaşımına uygu değildir.	,627				
İşletmenin farklı departman veya bölümlerinde bilgi paylaşımı düşüncesi farklılık gösterir.	,626				
Bilgi paylaşımı ile iş problemleri arasında anlamlı bir bağ yoktur.	,729				
Mevcut kaynaklar bilgi paylaşımı için yeterli değildir.	,753				
Bilgi paylaşımı hedefleri tam olarak ölçülememektedir.	,749				
Bilgi paylaşım vizyonu ve misyonu açık değildir.	,753				
Bilgi paylaşımıyla işletme bireyleri zaman zaman kendilerini belirsizlik içinde hissederler.	,779				
Değişime karşı direnç gösteririm	,792				
Birisini dinlerken sıkılıyorum	,833				
Bilgi paylaşımında bulunursam gücümü kaybederim	,849				
Bilgi paylaşımı konusunda diğer çalışanlara güvenmiyorum	,867				
Bilgi paylaşarak riske girmek istemem	,862				
Bilgi paylaşımını vakit kaybı olarak görüyorum.	,862				
Bilgi paylaşımı için karşımdaki kişi yeterli bilgi birikimine sahip değildir.	,850				
Bilgi paylaşımı için herhangi bir katkı sağlamam.	,844				
Bilgi paylaşımında taraflar ortak bir dil konuşmalıdır.	,794				
İş arkadaşlarımla çeşitli sorunların çözümü için bilgimi paylaşırım.		,599			
Çalışma raporlarımı ve resmi belgeleri diğer çalışanlar ile gelecekte daha fazla paylaşma niyetindeyim.		,705			
Kılavuzları, yöntemleri ve iş analiz modellerini çalışanlar ile her zaman paylaşma niyetindeyim.		,727			
Gazete, magazin, dergi ve iş ile alakalı şeylerden elde ettiğim bilgileri çalışanlar ile paylaşmayı isterim.		,758			
Tecrübelerimi veya teknik bilgilerimi işyerindeki diğer çalışanlar ile ilerde daha fazla paylaşma niyetindeyim.		,815			
Kendi teknik ve yöntemlerimi geliştirmek için her zaman diğer çalışanların isteklerini uygularım		,807			
Eğitimimden veya çalışmalarımın elde ettiğim uzmanlığımı diğer çalışanlarla daha etkili bir şekilde paylaşmaya çalışacağım.		,855			
Bilgimi paylaşmam benim işletme içerisindeki imajımı arttırır.		,844			
Bilgimi paylaşmam benim tanınırlığımı arttırır.		,843			

Bilgimi paylaştığımda çalıştığım insanlar bana saygı gösterir.			,857		
Bilgimi paylaştığımda yöneticim beni över.			,838		
Bilgi paylaşımım diğer çalışanlara işletme içerisindeki problemlerin çözülmesinde yardımcı olur.			,818		
Bilgi paylaşımım işletme için yeni iş fırsatları yaratır.			,803		
Bilgi paylaşımım işletme içi verimliliği artırır.			,755		
Bilgi paylaşımım işletmenin performans hedeflerinin başarılmasına yardımcı olur.			,763		
Bilgi paylaşımım işletmedeki diğer çalışanlar ile aramızdaki bağları güçlendirecektir.			,768		
Bilgi paylaşımım işletme içindeki yeni çalışanlara kendimi daha güzel bir şekilde tanıttacaktır.			,771		
Bilgi paylaşımım diğer işletme çalışanları ile işbirliği yaptığım faaliyet alanının genişlemesini sağlar			,720		
Bilgi paylaşımım gelecekte işletmenin önde gelen çalışanları ile düzgün bir işbirliği kurmayı sağlayacaktır			,704		
Bilgi paylaşımım işletme içerisinde ortak çıkarlara sahip kişiler arasında güçlü bir işbirliği yaratacaktır.			,667		
Diğer çalışanlar ile bilgilerimi paylaşmam arzu edilir.			,602		
Diğer çalışanlar ile bilgi paylaşmaktan keyif duyarım.			,700		
Diğer çalışanlar ile bilgi paylaşımı yararlıdır.			,692		
Diğer çalışanlar ile bilgi paylaşımı mantıklıdır.			,767		
Diğer çalışanların benden bilgilerimi paylaşmamı beklediğini bu nedenle bilgilerimi paylaşmam gerektiğini hissediyorum			,625		
Diğer çalışanların beklentisi bilgi paylaşımımı çoğu zaman olumlu etkiler.			,604		
Yöneticim bilgimi diğer çalışanlarla paylaşmam gerektiğini düşünürler.					,819
İş arkadaşlarım bilgimi diğer çalışanlarla paylaşmam gerektiğini düşünür.					,888
İş arkadaşlarımla bilgi paylaşmak için kişisel çaba gösteririm.					,836
Bilgi Paylaşımı Faktörlere göre açıklanan varyans (%)	26,983	20,700	12,584	6,443	4,702
Açıklanan Toplam Varyans (%)	71,412				
K-M-O	,925				
Bartlett's Test of Sphericity; Approx. Chi-Square ;df	14636,576; 1128; p<0,001				

Not: Faktör 1: Bilgi Paylaşımına Yönelik Engeller, **Faktör 2:** B. P. Bireysel Sonuçları, **Faktör 3:** B.P. Örgütsel Sonuçları **Faktör 4:** B.P. Bireysel Bakış, **Faktör 5:** B.P Yönetmelik Bakış

Tablo 3.7’de bilgi paylaşımı ölçeğine yönelik faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Bilgi Paylaşımı beş temel faktörle % 71,412 oranında açıklanmıştır. Her bir faktöre ait faktör yük değerleri ortalama % 70’in üzerindedir. Örneklem yeterlilik oranı (KMO) ise 0.92’dir. Bu bağlamda bilgi paylaşımı ölçeğini bir bütün olarak yüksek düzeyde içsel tutarlığa sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3. 8 Örgütsel Bağlılık ve Bilgi Paylaşımına İlişkin Faktörlerin Ortalama ve Std. Sapma Değerleri

FAKTÖRLER	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
Duygusal Bağlılık	2,91	1,066	278
Devamlılık Bağlılığı	2,92	1,037	278
Normatif Bağlılık	2,88	1,118	278
Bireysel ve Örgütsel Engeller	2,99	1,105	278
Bilgi Paylaşımının Bireysel Sonuçları	3,66	,979	278
Bilgi Paylaşımının Örgütsel Sonuçları	2,94	1,244	278
Bilgi Paylaşımına Bireysel Bakış	3,47	1,080	278
Bilgi Paylaşımına Yöneltilmiş Bakış	2,68	1,069	278

Tablo 3.8’de örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşımı boyutlarına ait değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

3.7.3. Örgütsel Bağlılık İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının sahip oldukları örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşımı davranışı arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için Spearman Korelasyon analizinden yararlanılmış analiz sonuçları Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3. 9 Örgütsel Bağlılık ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki

FAKTÖRLER	Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktörler			
	Spearman’s rho	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Bireysel ve Örgütsel Engeller	r	,492	,384	,323
	p	,001	,001	,001
Bilgi Paylaşımının Bireysel Sonuçları	r	,184	,127	,129
	p	,002	,035	,032
Bilgi Paylaşımının Örgütsel Sonuçları	r	,339	,283	,254
	p	,001	,001	,001
Bilgi Paylaşımına Bireysel Bakış	r	,136	,134	,148
	p	,024	,025	,014
Bilgi Paylaşımına Yöneltilmiş Bakış	r	,137	,122	,236
	p	,023	,041	,001

p < 0.05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.9’da çalışanların örgütsel bağlılıkları ile bilgi paylaşımı davranışları arasındaki ilişkiye yönelik analiz sonuçları görülmektedir. Bu analizlere göre, duygusal bağlılık ile bireysel ve örgütsel engeller, bilgi paylaşımının bireysel sonuçları ve örgütsel sonuçları arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Devamlılık bağlılığı ile bireysel ve örgütsel engeller ve bilgi paylaşımının örgütsel sonuçları ile olumlu yönde bir ilişki vardır. Normatif bağlılık ve bireysel ve örgütsel engeller, bilgi paylaşımının örgütsel sonuçları ve bilgi paylaşımına yönetsel bakış açısı arasında olumlu yönde bir ilişki söz konusudur. Ayrıca ilişkinin etki boyutuna regresyon analizi ile de bakılmıştır.

3.7.4. Genel Olarak Örgütsel Bağlılığın Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi

Aşağıdaki tablolarda modele ilişkin istatistiki sonuçlar yer almaktadır. R^2 değeri, modelin açıklayıcılığını “Beta” değeri ve işareti bağımsız değişkenlerin gücünü, katsayılarını ve bağımlı değişkenle olan ilişkilerinin yönünü göstermektedir. $p \leq 0.05$ olması halinde istatistiki anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 3.10’da çalışanların sahip oldukları örgütsel bağlılığın genel boyutu ile bilgi paylaşımı üzerine etkisi ortaya konmuştur.

Tablo 3. 10 Örgütsel Bağlılık-Bilgi Paylaşımı Anova Test Sonuçları

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
1	Regresyon	20,955	1	20,955	49,803	,001 ^b
	Residual	116,127	276	,421		
	Toplam	137,081	277			

p<0,05; a: Bağımsız Değişken: Örgütsel Bağlılık; b: Bağımlı Değişken: Genel Bilgi Paylaşımı

Tablo 3.10’da modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını ölçmek için uygulanan ANOVA testi sonuçları ortaya konmuştur. Tabloda $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde 49,803 F değeri, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki tablo 3.11’de ise regresyon katsayılarına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Tabloda sabit değer, değişkenlere ilişkin B ve Beta (β) katsayıları, t değerleri, anlamlılık düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranı (R^2) ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 3. 11 Katsayılar Tablosu

Model 1	B	β Katsayısı	t- Değeri	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
					,391 ^a	,153	,150
(Sabit Değer)	2,350		19,545	,000			
Örgütsel Bağlılık	,276	,391	7,057	,001			

p<0,05; a: Bağımsız Değişken: Örgütsel Bağlılık, b: Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı

Örgütsel bağlılığın ana boyutları bir bütün olarak ele alındığında, bilgi paylaşımını istatistiki olarak pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımının %15'i örgüte bağlılık tarafından açıklamaktadır. Yani işletme içi diğer koşulların sabit olması şartıyla örgütsel bağlılık bilgi paylaşımını etkilemektedir.

3.7.5. Örgütsel Bağlılığın Bilgi Paylaşımının Bireysel Sonuçları Üzerindeki Etkisi

Örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımının bireysel sonuçları üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analiz sonuçları Tablo 3.12 ve Tablo 3.13'de verilmiştir.

Tablo 3. 12 Örgütsel Bağlılık- Bilgi Paylaşımının Bireysel Sonuçları Anova Test Sonuçları

ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p	
1	Regresyon	9,874	3	3,291	3,524	,016 ^b
	Residual	255,890	274	,934		
	Toplam	265,763	277			

a. Bağımlı Değişken: B. P. Bireysel Sonuçları
b. Bağımsız Değişken: Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı
p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda p<0,05 anlamlılık düzeyinde 3,524 F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. 13 Örgütsel Bağlılık- Bilgi Paylaşımının Bireysel Sonuçları Katsayılar Tablosu

Model 1	B	β Katsayısı	t- Değeri	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
					,193 ^a	,037	,027
(Sabit Değer)	3,197		17,752	,000			
Duygusal Bağlılık	,218	,238	2,366	,019			
Devamlılık Bağlılığı	-,134	-,142	-,955	,340			
Normatif Bağlılık	,077	,088	,723	,470			
a. Bağımsız Değişken: Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı							
b. Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımının Bireysel Sonuçları							
p<0,05 düzeyinde anlamlıdır							

Tablo 3.13’de bağımlı değişken olan bilgi paylaşımının bireysel sonuçlarının % 2.7’ si bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. β katsayısına bakıldığında bağımlı değişkenin üzerinden en fazla “ Duygusal Bağlılığın” etkili olduğu görülmektedir.

3.7.6. Örgütsel Bağlılığın Bilgi Paylaşımının Örgütsel Sonuçları Üzerindeki Etkisi

Örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımının örgütsel sonuçları üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analiz sonuçları Tablo 3.14 ve Tablo 3.15’de verilmiştir.

Tablo 3. 14 Örgütsel Bağlılık- Bilgi Paylaşımının Örgütsel Sonuçlarına İlişkin Anova Test Sonuçları

ANOVA ^a						
Model	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	p	
1	Regresyon	49,605	3	16,535	11,951	,001 ^b
	Residual	379,084	274	1,384		
	Toplam	428,689	277			
a. Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımının Örgütsel Sonuçları						
b. Bağımsız Değişken (Sabit), Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı						
p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.						

Tabloda p<0,05 anlamlılık düzeyinde 11,951 F değeri, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. 15 Örgütsel Bağlılık- Bilgi Paylaşımının Örgütsel Sonuçları Katsayılar Tablosu

Model 1	B	β Katsayısı	t- Değeri	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
					,340 ^a	,116	,106
(Sabit Değer)	1,768		8,065	,000			
Duygusal Bağlılık	,373	,319	3,317	,001			
Devamlılık Bağlılığı	-,015	-,013	-,090	,928			
Normatif Bağlılık	,049	,044	,375	,708			
a. Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımının Örgütsel Sonuçları							
b. Bağımsız Değişken (Sabit), Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.							

Tablo 3.15’de bağımlı değişken olan bilgi paylaşımının örgütsel sonuçlarının % 10,6’sı bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. β katsayısına bakıldığında bağımlı değişkenin üzerinden en fazla “Duygusal Bağlılığın” etkili olduğu görülmektedir.

3.7.7. Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre bilgi paylaşım düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği t-testi ve One-way Anova analizi ile ortaya konulmuştur.

Tablo 3. 16 Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Bilgi Paylaşım Düzeylerini ve Örgütsel Bağlılıklarını Gösteren T- Testi

Grup İstatistikleri						
	Cinsiyetiniz	Sayı	Ortalama	Std.Sp.	t- değeri	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	127	2,8363	,940	-1,096	,274
	Erkek	151	2,9677	1,040		
Bilgi Paylaşımı	Kadın	127	3,1237	,681	-,634	,527
	Erkek	151	3,1775	,722		

Tablo 3.16’da çalışanların cinsiyetlerine göre bilgi paylaşım ve örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği yapılan t-testi ile ortaya konulmuştur. Tabloya göre p<0.05 anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve bilgi paylaşım düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 3. 17 Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Bilgi Paylaşım Düzeyleri

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim Durumunuz?	Gruplar arası	121,91	243	,502	1,560	,060
	Gruplar içerisinde	10,93	34	,322		
	Toplam	132,84	277			
Yaşınız	Gruplar arası	170,74	243	,703	2,111	,005
	Gruplar içerisinde	11,31	34	,333		
	Toplam	182,06	277			
Bu sektörde çalışma süreniz	Gruplar arası	176,28	243	,725	1,800	,021
	Gruplar içerisinde	13,70	34	,403		
	Toplam	189,98	277			
Bu işyerinde çalışma süreniz	Gruplar arası	131,08	243	,539	2,873	,001
	Gruplar içerisinde	6,38	34	,188		
	Toplam	137,46	277			

Tablo 3.17'ye göre çalışanların bilgi paylaşımları yaş, sektörde çalışma süresi ve işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 18 Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim Durumunuz?	Gruplar arası	37,16	73	,509	1,085	,324
	Gruplar içerisinde	95,68	204	,469		
	Toplam	132,84	277			
Yaşınız	Gruplar arası	54,53	73	,747	1,195	,167
	Gruplar içerisinde	127,52	204	,625		
	Toplam	182,06	277			
Bu sektörde çalışma süreniz	Gruplar arası	71,88	73	,985	1,701	,002
	Gruplar içerisinde	118,10	204	,579		
	Toplam	189,98	277			
Bu işyerinde çalışma süreniz	Gruplar arası	54,73	73	,750	1,849	,001
	Gruplar içerisinde	82,72	204	,406		
	Toplam	137,46	277			

Tablo 3.18'de ise çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Buna göre çalışanın sektörde çalışma süresi ve mevcut işyerinde çalışma süresine göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Örgütler en değerli varlıkları olarak görmeleri gereken insanların (çalışanlarının) değerini yeni yeni anlamaya başlamışlardır. Bu nedenle örgütler çalışan odaklı, müşteri odaklı fazla sayıda insan kaynakları uygulamasına gitme yolunu seçmişler ve örgütsel planlamalarına bu durumu dâhil etmişlerdir. Günümüzde örgütlerin, işletmelerin değerleri somut varlıklarının yanı sıra sahip olduğu çalışanları, marka değeri, örgütsel bilgisi yani entelektüel sermayesine göre ölçülmektedir. Örgütler çalışanlarına değer verdiklerinde elde edecekleri kazanç kısa vadede somut bir getiri olarak görülme de, sahip olduğu birikim ve entelektüel sermaye ile bu orta ve uzun dönemde örgütsel bir kazanca dönüşecektir. Bu nedenle örgüt yöneticileri örgüt ortamındaki bilgi paylaşımını arttıracak yöntemler aramaya koyulmuştur. Bunlardan bir tanesi ve en önemlilerinden biri olarak düşündüğün, araştırmalarımdan elde ettiğim izlenime göre, faktör örgütsel bağlılık bilhassa duygusal bağlılıktır. Araştırma bu sebeple bilgi ve bilgi paylaşımında örgütsel bağlılığın rolünü araştırmak üzerine kurulmuştur.

Çalışmada örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkilerin tespiti amacıyla öncelikle ilgili alan taraması yapılmış ve teorik kısım oluşturulmuştur. Literatürde örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşımını inceleyen çok az eser söz konusudur. Hoof ve Ridder (2004) yılında yapmış oldukları çalışmalarıyla örgütsel bağlılık ve iletişim ikliminin bilgi paylaşımı üzerindeki rolünü araştırmışlardır. Araştırmalarında örgütsel bağlılığın özellikle duygusal bağlılığın bilgi paylaşımı için anahtar bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra duygusal bağlılığın örgüt çalışanlarının bilgilerini paylaşma konusundaki fikirlerini, istekliliklerini değiştirmesine katkı yaptığını ve son olarak da bilgi paylaşmanın bilgiyi toplamaktan daha zor olduğunu çalışmalarıyla ortaya koymuşlardır. Mogotsi ise (2009) yılında yapmış olduğu örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı doktora tezinde bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir bağ olduğu sonucuna varamamıştır. Mogotsi %5'den az bir etkiden bahsetmiştir.

Örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımı üzerindeki rolünü araştırmak amacıyla yapmış olduğum bu çalışmadaki varsayımlarımın somut delillerle desteklenmesi için, literatürden uyarlanarak hazırlanmış olan anketler Aksaray Organize Sanayi Bölgesinde bulunan iki büyük tekstil firmasında uygulanmıştır. Anketler daha sonra SPSS programında ilgili değişkenler arasında etki ve ilişki olup olmadığının tespiti için

regresyon, korelasyon. t-testi vb. analizlere tâbi tutulmuştur. Bu analizlerin sonuçları ise şöyledir:

Örgütsel bağlılık ile bilgi paylaşımına engel olan bireysel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki Tablo 3.9'da ($p < 0,05$; Duy. Bağ. : $r = 0,492$; Dev. Bağ. : $r = 0,384$; Norm. Bağ. : $r = 0,323$) verilmiştir. Bu verilere göre **H₁ hipotezi kabul edilmiştir.** Örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşımına engel olan bireysel ve örgütsel faktörler arasında (sorular olumlu şekilde sorulduğu için) olumsuz ve orta dereceli bir ilişki söz konusudur. Abili vd., (2011) çalışmasında yaptığı analiz sonucunda bilgi paylaşımını caydırıcı faktörleri; *Örgüt yapısı*: Örgütsel yapının karmaşıklığı, örgüt içi bürokrasi ve merkeziyetçilik. *Bürokratik örgüt kültürü*, *Güven eksikliği* ve *Düşük düzey çalışan bağlılığı* olarak sıralamıştır.

İkinci önerme ise bilgi paylaşımının bireysel sonuçları ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin varlığıdır. İlişkinin var olup olmadığını görmek için Tablo 3.9'da korelasyon analizi sonuçlarına bakılırsa örgütsel bağlılık ile bilgi paylaşımının bireysel sonuçları arasında olumlu yönde çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Tablo 3.12 ve Tablo 3.13 de ise regresyon ve anova analizi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bu tablolara göre ($p < 0,05$ ve $F: 3,524$, $R^2: 0,027$) değerlendirildiğinde **H₂ hipotezi kabul edilmiştir.** Bağımlı değişken bağımsız değişkenin %2,7'lik kısmını açıklamaktadır.

Üçüncü önerme olan örgütsel bağlılık ile bilgi paylaşımının örgütsel sonuçları arasındaki ilişkiyi görmek için Tablo 3.9'a bakıldığında ($p < 0,05$; Duy. Bağ. : $r = 0,339$; Dev. Bağ. : $r = 0,283$; Norm. Bağ. : $r = 0,254$) zayıf ama olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan diğer regresyon analizi, Anova analizi ise Tablo 3.14 ve 3.15'de verilmiştir. Bu değerlere göre ($p < 0,05$ ve $F: 11,954$, $R^2: 0,106$) **H₃ hipotezi kabul edilmiştir.** Örgütsel bağlılık bilgi paylaşımının örgütsel sonuçlarının %10,6'lık kısmını açıklamaktadır. Han vd. (2010) çalışanların örgütsel kararlara katılmalarıyla kendilerini örgüte daha fazla yararlı ve ait hissedeceklerini bunun neticesinde bilgi paylaşma niyetlerinin artacağını belirtmiştir.

Örgütsel bağlılığın, örgüt ortamındaki bireysel bakış açısı ile ilişkisine Tablo 3.9'daki sonuçlara bakıldığında, çok zayıf ama pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon ve Anova analizi sonuçlarında da etkisi çok sınırlı kaldığından dolayı **H₄ hipotezi reddedilmiştir.**

Bireysel bakış açısında olduğu gibi yönetsel bakış açısının da örgütsel bağlılık ile çok zayıf ama pozitif yönlü bir ilişkisi söz konusudur. Yapılan analizler sonucuna göre

örgütsel bağlılık bu boyut üzerinde de yeterince etki edememektedir. Bu nedenle **H₅ hipotezi reddedilmiştir**. Carbó ve Segovia (2011)'in yapmış oldukları çalışmada da örgütsel desteğin bilgi paylaşımını doğrudan etkilemediğini, ancak diğer faktörler olduğunda bir ilişkiden söz edilebileceğini belirtmişlerdir.

Altıncı önermede ise çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre bilgi paylaşım düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Yazında Abili vd., (2011) yaptıkları çalışma sonucunda çalışanların bilgi paylaşımlarını demografik özellikler olan cinsiyet, deneyim, eğitim düzeyine göre farklılık göstermediğini öne sürmüşlerdir. Buna göre genel olarak çalışanların bilgi paylaşımında bulunmalarının sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla one-way anova testi yapılmıştır. Tablo 3.17 'deki verilere göre çalışanların bilgi paylaşımları $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde yaş, sektörde çalışma süresi ve işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Eğitim durumuna göre ise çalışanların bilgi paylaşım düzeyleri değişiklik göstermemektedir. Tablo 3.16'da yapılan t-testine göre de çalışanların cinsiyetleri bilgi paylaşım düzeylerini etkilememektedir. Bu nedenle **H₆ hipotezi kısmen kabul edilmiştir**.

Ayrıca farklı sosyo-demografik özelliklere sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla da testler yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonuçları Tablo 3.18'de verilmiştir. Buna göre $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılıkları sektörde çalışma süresi ve mevcut işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Tabloya bakıldığında diğer faktörlerin ise çalışanların örgütsel bağlılıklarında bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Tablo 3.16'da da yapılan t-testine göre, çalışanların cinsiyetleri örgütsel bağlılık düzeylerini etkilememektedir Bu verilere göre **H₇ hipotezi kısmen kabul edilmiştir**. Literatüre bakıldığında bazı araştırmacılar Akintayo ve Abu (2007), Durukan vd., (2010) örgütsel bağlılığın demografik özelliklere göre değişmediğini belirtirken; Steers (1977), Wahn (1998), Cengiz (2001), Gündoğan (2010) ise arasında olumlu ya da olumsuz şekilde faktörlere göre değişen ilişkiler saptamışlardır.

Son önermede ise, genel olarak örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi, Tablo 3.10 ve Tablo 3.11'deki Anova analizi ve katsayılar tablosunda ortaya konan ($p < 0,05$ ve $F 49,803$, $R^2: 0,15$) değerler sonucu **H₈ hipotezi kabul edilmiştir**. Örgütsel bağlılık, genel bilgi paylaşımının %15'ini açıklamaktadır. Benzer nitelikli yapılan araştırmalar da bu bulguları desteklemektedir, Abili vd., (2011) bilgi paylaşımını çeşitli unsurlara dayalı olarak açıklamaya çalışmışlardır. Bu unsurlardan birisi de güven ve

bağlılık temelinde “İnsan faktörü”dür. Yaptıkları çalışma sonucunda bilgi paylaşımı ile bağlılık ve güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Carbó ve Segovia (2011) yaptığı çalışmada çalışanların bilgi paylaşımını arttırabilmek için bireysel bağlılığın çalışanlar arasında geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Saleem vd., (2011) ise çalışmalarında yine örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımı davranışını olumlu yönde etkilediğini savunmuştur, ayrıca örgütlerine yönelik olarak yüksek duygusal bağlılık duyan çalışanların daha fazla örtülü bilgilerini paylaşmaya niyetli olduklarını belirtmiştir. Mogotsi vd. (2011) ise örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşımı arasında bir ilişki tespit edememişlerdir, ancak literatür ve kendi tahminleri doğrultusunda bunu sürpriz olarak ifade etmişlerdir. Ancak araştırmalarında örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımı davranışını etkileyebilecek kullanışlı bir unsur olarak belirtmişlerdir.

Araştırma hipotezlerinin sonuçlarına bakıldığında genel olarak olumlu yönde çıkmıştır ve örgütsel bağlılığın özellikle duygusal bağlılığın bilgi paylaşımı üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgütten herhangi bir beklentisi olmadan duygusal olarak bağlanmaları onları örgütün gelişimine katkı sağlamada gönüllü kılacaktır. Diğer bağlılık türlerinde çalışanlar örgüte çıkarları açısından baktıkları için, bilgi paylaşımını sadece “yeterince” yapacaklardır. Fakat duygusal bağlılık gösteren çalışanlar ise gönüllü hareket ettikleri için örgütlerinin gelişimini sağlamak amacıyla gerek bilgilerini gerek ise çabalarını esirgemeyeceklerdir (Hau ve Chow 2004: 3). Bu da duygusal bağlılığın bilgi paylaşımını diğerlerine göre daha fazla etkilemesinin nedenidir. Araştırma sonuçları literatürdeki benzer çalışmalarla tutarlılık göstermektedir.

Bundan sonraki çalışmalara ışık tutmak ve yol göstermek gerekirse analize veri olan tekstil firmaları birer üretim firması olduğundan dolayı bilgi paylaşımının daha gerekli ve daha fazla olabileceği sektörlerde çalışmanın yapılması ile sektörel bazda karşılaştırma imkânı doğacaktır. Bu hem sonuçların tutarlılığını hem de sektörler arasında farklılık olup olmadığını ortaya koymak bakımından önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Abili, K., Thani, F. N., Mokhtarian, F., & Mehdi, M. (2011). The Role of Effective Factors on Organizational Knowledge Sharing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1701-1706.
- Ada, N., Aver, İ., & Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 487-518.
- Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). The Association Between Training and Organizational Commitment among White Collar. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166-185.
- Akintayo, D. I., & Abu., P. B. (2007). The Impact of Demographic Factors on Organisational Commitment of Industrial Workers In Lagos State, Nigeria. *International Journal of Emotional Psychology and Sport Ethics*, 7, 32-41.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alper, F. (2007). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Altındış, S., & Ağca, V. (2011). Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(26), 45-61.
- Andrew, K. M., & Delahaye, B. L. (2000). Influence on Knowledge Processes In Organizational Learning : The Psychosocial Filter. *Journal of Management Studies*, 37(6), 797-810.
- Aydıntan, B., Göksel, A., & Bingöl, D. (2010). Örtülü Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerinde Sosyal Sermaye ve Denetim Merkezi Odaklılığının Rolü: Hekimlikte Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Bakan, İ., Büyükbese, T., & Ersahan, B. (2011). The Relationship Between Employees' Education Level and Organizational Commitment: An Empirical Study. *International Conference on Management* (s. 1192-1206). Penang: Conference Master Resources.
- Balay, R. (1999). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32(1), 237-246.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bar-Haim, A. (2007). Rethinking Organizational Commitment In Relation to Perceived Organizational Power and Perceived Employment Alternatives. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 203-217.

- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). 'Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organisational Rewards. *Journal of Leadership and Organisation Studies*, 9(1), 64-76.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bensghir, T. K., & Lelebici, D. N. (2001). Teknolojik Gelişmenin Örgütler ve Örgütsel Değişim Üzerindeki Yansımaları. *Amme İdare Dergisi*, 34(2), 19-37.
- Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8-18.
- Bolmsten, J., & Andersson, M. (2002). *Finding te Right Knowledge, A Case Study In Knowledge Mapping*. Blekinge Institute of Technology.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Bozkurt, S., & Bal, Y. (2006). Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışı Algılarına Yönelik Bir İnceleme. *Uluslararası 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi* , (s. 603-612). Kocaeli.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Bruning, N. S., & Snyder, R. A. (1983). Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 26(3), 485-491.
- Bureš, V. (2003). Cultural Barriers in Knowledge Sharing. *E+M Economics and Management*, 6, 57-62.
- Caddy, I. (2001). Orphan Knowledge: The New Challenge For Knowledge Management. *Journal of Intellectual*, 2(3), 236-245.
- Carbó, G. T., & Segovia, A. O. (2011). Organizational and Individual Antecedents on Knowledge Sharing Intention: Perceived Organizational Support, Climate and Organizational Commitment. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 213-226.
- Cengiz, A. A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Cohen, A. (2007). *Dynamics between Occupational and Organizational Commitment in the Context of Flexible Labor Markets: A Review of the Literature and Suggestions for a Future Research Agenda*. Bremen: Institute Technology and Education.

- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 1-14.
- Çulha, O. (2008). Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *ACM: Ubiquity*, 1-15.
- Demirbilek, T. (2008). İkili Bağlılık: İşletmeye ve Sendikaya Bağlılığın Belirleyicileri ve Sonuçları. *Aso Büyüteç*(200806), 70-74.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 179-195.
- Demirel, Y., & Durna, U. (2006). Türk Bankacılık Sektöründe İşletme İçi Koşulların Bilgi Paylaşımına Yönelik Engellere Etkisi. 5. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. II*, s. 999-1014. Kocaeli: Kocaeli İ.İ.B.F.
- Demirhan, A., & Bozkurt, S. (2010). Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 18(5), 3016-3027.
- Demirhan, D. (2002). İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 117-124.
- Dodgson, M. (1993). Organisational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi : Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 37-61.
- Drucker, P. F. (1992). The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*, 70(5), 95-104.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Durna, U., & Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 130-156.

- Durukan, S., Akyürek, Ç., & Coşkun, E. (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 411-434.
- Erdemir, E., & Koç, U. (2007). Bilgiyi Yönetmek Mümkün Mü? Eleştirel Yönetim Çalışmaları Çerçevesinde Bilgi Yönetimi. *Uluslararası 6. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi* (s. 565-577). İstanbul: İstanbul İktisatçılar Derneği.
- Fisher, S. R., & White, M. A. (2000). Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs? *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
- Ghoshal, S., & Barlett, C. A. (1994). Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management. *Strategic Management Journal*, 15, 91-112.
- Gökçen, H. (2007). *Yönetim Bilgi Sistemleri*. İstanbul: Palme Yayıncılık.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 71-80.
- Güçlü, N., & Sotirofski, K. (2006). Bilgi yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 351-371.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gülenç, İ. F. (2003). İşletme ve Bilgi Ölçeği Çerçevesinde Bilginin Etkin Kullanımı ve Bilgi Ağları. II. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi* (s. 511-520). İzmit: Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *AİBÜ - İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Han, T.-S., Chiang, H.-H., & Chang, A. (2010). Employee Participation in Decision Making, Psychological Ownership and Knowledge Sharing: Mediating Role of Organizational Commitment in Taiwanese High-Tech Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218-2233.
- Hansen, S., & Avital, M. (2005). Share and Share Alike: The Social and Technological Influences on Knowledge Sharing Behavior. *Sprouts: Working Papers On Information Environments, Systems and Organizations*, 5(1), 1-19.

- Hau, I., & Chow, S. (2004). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *International Journal of Career Management*, 6(4), 3-9.
- He, P. (2008). An Investigation of the Antecedents and Consequences of Affective Commitment in a U.S. Hospitality Organization (Unpublished Ph. D. Thesis). Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Herrbach, O. (2006). A Matter of Feeling? The Affective Tone of Organizational. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 629-643.
- Holste, J. S. (2003). A Study of the Effects of Affect-Based Trust and Cognition-Based Trust on Intra-Organizational Knowledge Sharing and Use, (Unpublished Ph. D. Thesis). Regent University.
- Hooff, B. v., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Ibragimova, B. (2006). Propensity for Knowledge Sharing: An Organizational Justice Perspective, (Unpublished Ph.D. Thesis). University of North Texas.
- ILO. (2005). *Knowledge Sharing and Management*. Geneva: International Labour office.
- İnce, M., & Oktay, E. (2006). Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(10), 15-29.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. *International Journal Of Business And Management*, 5(3), 16-27.
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2001). Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 151-183.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karaaslan, A., Özler, D. E., & Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 135-160.
- Karadal, H., & Özçınar, F. (2003). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması. II. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi* (s. 499-510). İzmit: Kocaeli Üniversitesi İİBF.

- Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 231-246.
- Karakoçak, K. (2007). Bilgi Yönetimi ve Verimliliğe Etkisi: Türkiye Büyük Millet Meclisi Uygulaması, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Karseka, T. (2008). *Building and Maintaining Knowledge Sharing Culture*. Trieste: School of NKM.
- Kılıç, S. (2006). Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurtoğlu, Y. (2007). Knowledge Production, Knowledge Management and the Competitiveness. 6. *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi* (s. 1916-1931). İstanbul: Bilgi Toplumu Yayınları, TÜBİTAK.
- Kwok, S. H., & Gao, S. (2005). Attitude Towards Knowledge Sharing Behavior. *Journal of Computer Information Systems*, 46(2), 45-51.
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Sage Journals: Organization Studies*, 21(3), 487-513.
- Lin, H.-F. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28(3), 315-332.
- Lin, H.-F., & Lee, G.-G. (2004). Perceptions of Senior Managers toward Knowledge-Sharing Behaviour. *Management Decision*, 42(1), 108-125.
- Lok, P. (1997). The Influence of Organisational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction on Organisational Commitment, (Unpublished Ph. D. Thesis). Graduate School of Business, University of Technology, Sydney.
- Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Marsh, T., Davies, R., Phillips, R. A., Duff, A. R., Robertson, I. T., Weyman, A., et al. (1998). The Role of Management Commitment in Determining the Success of a Behavioural Safety Intervention. *Journal of the Institution of Occupational Safety & Health*, 2(2), 45-56.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mehdizadeh, R. M., & Zahmati, N. (2007). Oil Companies: Lessons For A National Oil Company. 6. *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi* (s. 2460-2475). İstanbul: Bilgi Toplumu Yayınları, TÜBİTAK.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

- Mishra, G. (2005). Role of Employee Commitment in Organizational Effectiveness. *Delhi Business Review*, 10(6), 89-93.
- Mısırdalı, F. (2006). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Kütahya Porselen AŞ'de Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Mogotsi, I. C. (2009). An Empirical Investigation into the Relationships among Knowledge Sharing Behaviour, Organizational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction and Organizational Commitment, (D. Ph. Thesis). In the Faculty of Engineering, Built Environment and Information Technology, University of Pretoria.
- Mogotsi, I. C., Boon, J., & Fletcher, L. (2011). Modelling the Relationships between Knowledge Sharing, Organisational Citizenship, Job Satisfaction and Organisational Commitment among School Teachers in Botswana. *Afr. J. Lib, Arch. & Inf.Sc.*, 21(1), 41-58.
- Nazlı, S. (2004). Sınıf Rehberliği Etkinlikleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 135-151.
- Newton, L. A., & Shore, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.
- Nickols, F. (2000). What is in the World of Work and Working: Some Implications of the Shift to Knowledge Work. J. W. Cortada, & J. A. Wood içinde, *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001* (s. 3-21). Woburn, Massachusetts: Butterworth- Heinemann Publications.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Odabaş, H. (2005). Bilgi Yönetimi Sistemi. C. C. Aktan, & İ. Y. Vural içinde, *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri* (s. 1-11). Konya: Çizgi Kitabevi Yayınevi.
- Oxbrow, N. (2002). *Knowledge Management in the Public Sector*. Dublin: Tfp'l's Fifth International CKO Summit.
- Ölçer, F., & Şanal, M. (2007). Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Bilgi'nin Değeri ve Paylaşımı Üzerine Bir Araştırma. *6. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. İstanbul: Bilgi Toplumu Yayınları, TÜBİTAK.
- Örs, M., Acuner, A. M., Sarp, N., & Önder, Ö. R. (2003). Antalya Tıp Fakültesi Hastanesinin de, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesi'nde çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 56(4), 217-224.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 113-130.

- Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(28), 1-20.
- Özgener, Ş. (2002). Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri. 1. *Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi* (s. 483-496). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., & Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Özler, H., Ergun, D., & Gümüştekin, G. E. (2004). Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları ile Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Arttırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi* (s. 133-140). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Özmen, Ö. T., Özer, P. S., & Saatçioğlu, Ö. Y. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.
- Öztürk, A. (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekom'da Örnek Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Penley, L. F., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Polanyi, M. (1966). The Tacit Dimension. *University of Chicago Press*, 1-25.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*, 10(1), 31-38.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment Is Too Easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Saleem, W. A., Adnan, G., & Ambreen, M. (2011). Person Organization Fit, Organizational Commitment and Knowledge Sharing Attitude—An Analytical Study. *Information Management and Business Review*, 3(2), 110-116.
- Salim, M., Javed, N., Sharif, K., & Riaz, A. (2011). Antecedents of Knowledge Sharing Attitude and Intentions. *European Journal Of Scientific Research*, 56(1), 44-50.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- Saylı, H., & Ağca, V. (2009). Bilgi Çağı İşgörenlerinin Değişen Yetkinlikleri ve İşletmelerin Yetkinlik Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(17), 2677- 2689.
- Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Bağlılık. Ö. Yeniçeri, & Y. Demirel içinde, *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar* (s. 345-363). Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Sharma, N., Young, L., & Wilkinson, I. (2001). The Structure of Relationship Commitment in Interfirm Relationships. *IMP Conference* (s. 1-14). Oslo: Norwegian School of Management - BI.
- Smith, E. A. (2001). The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stenmark, D. (2001). Leveraging Tacit Organisational Knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 9-24.
- Susanty, A. I., & Wood, P. C. (2011). The Motivation to Share Knowledge of the Employees in the Telecommunication Service Providers in Indonesia. *International Conference on Social Science and Humanity*. 5, s. 159-162. Singapore: International Proceedings of Economics Development & Research.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within The Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şahin, M., & Koç, U. (2007). Türkiye'deki Bilgi Yönetimiyle İlgili Çalışmalar: Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongre Bildirilerinin İncelenmesi. 6. *Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. 2, s. 867-882. İstanbul: Bilgi Toplumu Yayınları, TÜBİTAK.
- Tayfun, A., Palavar, K., & Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9(4), 179-201.
- Tayyab, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment in Pakistan, (Unpublished Ph. D. Thesis). Quaid-i-Azam University, Islamabad.
- TDK. (2011). Haziran 20, 2012 tarihinde Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alındı
- Tekinay, N. A. (2003). *Yetenek Göçünü Önleme Dönemi*. Temmuz 10, 2012 tarihinde Capital İş & Ekonomi Dergisi: <http://www.capital.com.tr/yetenek-gocunu-onleme-donemi-haberler/15518.aspx> adresinden alındı
- Toglaw, S. D. (2006). Organizational Commitment in a Virtual Work Environment, (Unpublished Ph. D. Thesis). University of Technology, Sydney.

- Tsai, C.-H., Chang, C.-L., & Chen, L. (2006). A Case Study of Knowledge Management Implementation For Information Consulting Company. *International Journal of The Computer, the Internet and Management*, 14(3), 60-78.
- Tiwana, A. (2001). *The Essential Guide to Knowledge Management E- Business and CRM Applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.
- Uyguç, N., & Çımrın, D. (2004). Deü Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uzun, H., & Durna, U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 33-40.
- Wahn, J. C. (1998). Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment. *Group & Organization Management*, 23(3), 256-266.
- Wang, X. (2010). An Empirical Investigation of Personal and Social Factors on Knowledge Sharing in China, (Unpublished Master's Thesis). University of Twente.
- Weiss, L. M. (1999). Collection and Connection: The Anatomy of Knowledge Sharing in Professional Service Firms. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, A1-A6.
- Yakut, F. (2003). Organizasyonlarda Bilgi Yönetiminde Ortaya Çıkan Sorunlar. *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi* (s. 521-528). İzmit: Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Yıldırım, M. (2009). Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliği Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1311-1334.
- Yılmaz, H. (1999). Yönetimde Sıfır Hiyerarşi Anlayışının Genel Stratejileri ve Avantajları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 61-73.

İnternet Kaynakları

- URL-1. (2007). *Örgütsel Bağlılık*. Haziran 10, 2012 tarihinde Blogcu: <http://melezg.blogcu.com/orgutsel-baglilik/2873617> adresinden alındı
- URL-2. (2010). Haziran 15, 2012 tarihinde Netbilgini: <http://www.netbilgini.com> adresinden alındı
- URL-3. (2012). *Psychology*. Mayıs 17, 2012 tarihinde <http://www.termbank.net/psychology/1167.html> adresinden alındı
- URL-4. (2005). *Outsourcing Türkiye*. Ekim 1, 2012 tarihinde <http://tinyurl.com/957clt2> adresinden alındı

EK 1: ANKET FORMU

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINI VE ÖRGÜTSEL BİLGİ PAYLAŞIMINI ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Yönetici / Değerli Çalışan; “**Örgütsel Bilgi Paylaşımının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı yüksek lisans tezi yapmaktayız. Çalışmamızda sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Elde edilen veriler, **cevaplayıcı ve kurum ismi** verilerek kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacaktır. Bu nedenle anketle ilgili sorulara içtenlikle cevap verebilirsiniz. Anket formuna lütfen isminizi yazmayınız. Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Yavuz DEMİREL

Kubilayhan GÖÇ

Aksaray Üniversite İ.İ.B.F.

Aksaray Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü

E-mail: ydemirel75@gmail.com

E-mail: kubilay_goc@msn.com

Tel: 0382 215 66 93 Faks: 0382 215 66 91

Tel: 0544 591 18 59

A BÖLÜMÜ

Sosyo-Demografik özelliklerinizle ilgili aşağıdaki ifadeleri lütfen değerlendiriniz.

- Cinsiyetiniz?** () Kadın () Erkek
- Eğitim Durumunuz?**
() İlköğretim, () Lise, () Yüksekokul, () Fakülte, () Yüksek lisans, () Doktora
- Yaşınız?**
() 18'den az () 18-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46 ve üstü
- Bu sektörde çalışma süreniz?**
() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-7 yıl () 8-10 yıl () 10 yıldan fazla
- Bu işyerinde çalışma süreniz?**
() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-7 yıl () 8-10 yıl () 10 yıldan fazla
- Göreviniz (Belirtiniz)**
.....
- Maşınız?**
() 500-1000 () 1000-1500 () 1500-2000 () 2000-2500 () 2500 ve yukarısı
- İşletmenizin yönetim anlayışını lütfen belirtiniz.**
() Yol gösterici-yönlendirici yönetim, () Katılımcı yönetim, () Otoriter yönetim,
() Müşteri ve çalışan odaklı yönetim, () Diğer.....

Açıklama:

Lütfen aşağıdaki ifadelerin her biri için katıldığınızı veya katılmadığınızı ölçüsünü temsil eden (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum) 1-5 arasındaki bir rakamı soru karşısındaki kutucuklara işaretleyerek fikirlerinizi belirtiniz.

B BÖLÜMÜ:

Bilgi Paylaşımına Yönelik Değişkenler

1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Diğer çalışanlar ile bilgilerimi paylaşmam arzu edilir.					
2. Diğer çalışanlar ile bilgi paylaşmaktan keyif duyarım.					
3. Diğer çalışanlar ile bilgi paylaşımı yararlıdır.					
4. Diğer çalışanlar ile bilgi paylaşımı mantıklıdır.					
5. Diğer çalışanların benden bilgilerimi paylaşmamı beklediğini bu nedenle bilgilerimi paylaşmam gerektiğini hissediyorum					
6. Diğer çalışanların beklentisi bilgi paylaşımımı çoğu zaman olumlu etkiler.					
7. Yöneticim bilgimi diğer çalışanlarla paylaşmam gerektiğini düşünür.					
8. İş arkadaşlarım bilgimi diğer çalışanlarla paylaşmam gerektiğini düşünür.					
9. İş arkadaşlarımla bilgi paylaşmak için kişisel çaba gösteririm					
10. İş arkadaşlarımla çeşitli sorunların çözümü için bilgimi paylaşıyorum.					
11. Çalışma raporlarımı ve resmi belgeleri diğer çalışanlar ile gelecekte daha fazla paylaşma niyetindeyim.					
12. Kılavuzları, yöntemleri ve iş analiz modellerini çalışanlar ile her zaman paylaşma niyetindeyim.					
13. Gazete, magazin, dergi ve iş ile alakalı şeylerden elde ettiğim bilgileri çalışanlar ile paylaşmayı isterim.					
14. Tecrübelerimi veya teknik bilgilerimi işyerindeki diğer çalışanlar ile ileride daha fazla paylaşma niyetindeyim.					
15. Kendi teknik ve yöntemlerimi geliştirmek için her zaman diğer çalışanların isteklerini uygularım					
16. Eğitimimden veya çalışmalarımdan elde ettiğim uzmanlığımı diğer çalışanlarla daha etkili bir şekilde paylaşmaya çalışacağım.					
17. Bilgimi paylaşmam benim işletme içerisindeki imajımı artırır.					
18. Bilgimi paylaşmam benim tanınırlığımı artırır.					
19. Bilgimi paylaştığımda çalıştığım insanlar bana saygı gösterir.					
20. Bilgimi paylaştığımda yöneticim beni över.					
21. Bilgi paylaşımım diğer çalışanlara işletme içerisindeki problemlerin çözülmesinde yardımcı olur.					
22. Bilgi paylaşımım işletme için yeni iş fırsatları yaratır.					
23. Bilgi paylaşımım işletme içi verimliliği artırır.					
24. Bilgi paylaşımım işletmenin performans hedeflerinin başarılmasına yardımcı olur.					
25. Bilgi paylaşımım işletmedeki diğer çalışanlar ile aramızdaki bağları güçlendirecektir.					
26. Bilgi paylaşımım işletme içindeki yeni çalışanlara kendimi daha güzel bir şekilde tanıttacaktır.					
27. Bilgi paylaşımım diğer işletme çalışanları ile işbirliği yaptığım faaliyet alanının genişlemesini sağlar					
28. Bilgi paylaşımım gelecekte işletmenin önde gelen çalışanları ile düzgün bir işbirliği kurmayı sağlayacaktır					
29. Bilgi paylaşımım işletme içerisinde ortak çıkarılara sahip kişiler arasında güçlü bir işbirliği yaratacaktır.					
30. İşletme içi aşırı bürokrasi vardır.					
31. Bilgi paylaşım sistemi organizasyon yapısıyla uyumlu değildir.					
32. İşletme içi iletişim zayıftır.					
33. İşletme kültürü bilgi paylaşımına uygun değildir.					
34. İşletmenin farklı departman veya bölümlerinde bilgi paylaşımı düşüncesi farklılık gösterir.					
35. Bilgi paylaşımı ile iş problemleri arasında anlamlı bir bağ yoktur					
36. Mevcut kaynaklar bilgi paylaşımı için yeterli değildir.					
37. Bilgi paylaşımı hedefleri tam olarak ölçülememektedir.					
38. Bilgi paylaşım vizyonu ve misyonu açık değildir.					
39. Bilgi paylaşımıyla işletme bireyleri zaman zaman kendilerini belirsizlik içinde hissederler.					

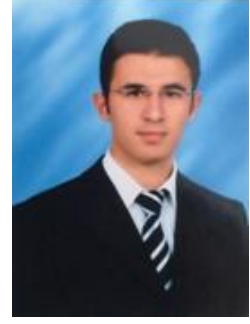
40. Değişime karşı direnç gösteririm					
41. Birisini dinlerken sıkılırım					
42. Bilgi paylaşımında bulunursam gücümü kaybederim					
43. Bilgi paylaşımı konusunda diğer çalışanlara güvenmiyorum					
44. Bilgi paylaşarak riske girmek istemem					
45. Bilgi paylaşımını vakit kaybı olarak görüyorum.					
46. Bilgi paylaşımı için karşımdaki kişi yeterli bilgi birikimine sahip değildir.					
47. Bilgi paylaşımı için herhangi bir katkı sağlamam.					
48. Bilgi paylaşımında taraflar ortak bir dil konuşmalıdır.					

C BÖLÜMÜ:

Örgütsel Bağlılığa İlişkin Değişkenler

1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2. İş yerimi, dışarıdaki insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.					
3. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm					
4. Bu kuruma bağlandığım gibi başka bir kuruma kolayca bağlanamam.					
5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
6. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
7. Bu kuruluş benim için çok büyük bir önem arz etmektedir.					
8. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitik duygusu hissediyorum.					
9. Eğer işyerimden şimdi ayrılırsam, hayatımın büyük bir bölümü olumsuz etkilenir.					
10. Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
11. Kişisel fedakârlıkta bulunmamak için burada çalışmaya devam ediyorum.					
12. Benim için bu kurumdan ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir					
13. Bu iş yerinden ayrılmak istesem bile şuan benim için bu çok zordur.					
14. İş yerimde kalmamın nedeni hem istiyor olmam hem de gerekli olmasından dolayıdır.					
15. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğuma inanıyorum					
16. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişelerim var.					
17. İnsanların günümüzde çok sık iş değiştirdiğini düşünüyorum.					
18. Bir kişi her zaman çalıştığı kuruma sadık olmalıdır.					
19. Bir çalışan olarak bir firmadan diğer bir firmaya geçmek benim için tamamen etiktir.					
20. Bu firmada çalışmaya devam etmemin başlıca nedenlerinden biri de sadakatin önemli olduğuna inanmam ve dahası ahlaki bir zorunluluk hissetmemdir.					
21. Daha iyi bir iş teklifi alırsam işimden ayrılabilirim.					
22. Bir kimsenin kariyerinin büyük bölümünü tek bir kurumda geçirmesi o kişi için iyidir.					
23. Duygusal olarak herhangi bir kuruma kendimi adamanın mantıklı olacağını düşünmüyorum.					
24. Benim değerlerime göre çalıştığım kuruma gösterdiğim bağlılık önemlidir.					

EK 2: ÖZGEÇMİŞ



KUBİLAYHAN GÖÇ - Aksaray (04/11/1987)

Adres : Meydan Mah. 961 Nolu Sokak

Genç Fatih Ap. C-Blok No:11 Merkez/Aksaray

Cep : (0544) 591 18 59

E-mail: kubilay_goc@msn.com

Eğitim

Master : Aksaray Üniversitesi S.B.E. İşletme Anabilim Dalı (2009-...)

Lisans : Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü 2005-2009

Lisans Derecesi: (3,48/4,00)

Lise : Aksaray Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı Lise) 2001-2005 (4,32/5,00)

İlköğretim : Gazipaşa İlköğretim Okulu 1993-2001

İş/Staj Deneyimlerim

Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü 2011

ÖYP Araştırma Görevlisi (2011- Halen devam ediyor.)

Öztat Unlu Mamulleri- 2010

İhracat Sorumlusu

Mercedes Benz- 2008

Staj- Malzeme Yönetimi: İş akış süreci ve organizasyon yapısının öğrenilmesi ve takibi

Bayraktarlar A.Ş- 2007

Staj- Muhasebe Uygulamaları

Bilimsel Çalışmaları

- Doç. Dr. Yavuz DEMİREL, Arş Gör. Kubilayhan GÖÇ, Örgüt İçi Politik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar, "Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar ", (2011), s.273-293