

T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL MANEVİYATIN BİLGİ PAYLAŞIMI
DAVRANIŞI VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI
ROLÜ: KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Burcu ATAR

DOKTORA TEZİ

KIRŞEHİR-2025



©2025-Yazarın Burcu ATAR

T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL MANEVİYATIN BİLGİ PAYLAŞIMI DAVRANIŞI VE
ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEK VE
ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI ROLÜ: KIRŞEHİR AHİ EVRAN
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT AND
ORGANIZATIONAL TRUST IN THE EFFECT OF
ORGANIZATIONAL SPIRITUALITY ON THE KNOWLEDGE
SHARING BEHAVIOUR AND EMPLOYEE PERFORMANCE: THE
CASE OF KIRŞEHİR AHİ EVRAN UNIVERSITY

Hazırlayan
Burcu ATAR

DOKTORA TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Musa ÖZATA

KIRŞEHİR-2025

KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı doktora öğrencisi, Burcu ATAR tarafından hazırlanan “*Örgütsel Maneviyatın Bilgi Paylaşımı Davranışı ve Çalışan Performansına Etkisinde Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Örneği*” adlı tez çalışması 31/07/2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman(İmza)

Prof. Dr. Musa ÖZATA

Üye.....(İmza)

Prof. Dr. Sedat BOSTAN

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Bahar ÇELİK

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Emine ŞENER

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Muhammed MARUF

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

31/07/2025

(İmza)

Prof. Dr. Cemalettin İPEK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

31/07/2025

Burcu ATAR

İmza

ÖZET

ÖRGÜTSEL MANEVİYATIN BİLGİ PAYLAŞIMI DAVRANIŞI VE ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEK VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACI ROLÜ: KIRŞEHİR AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan: Burcu ATAR

Danışman: Prof. Dr. Musa ÖZATA

2025 – (xiii+264)

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Jüri

Prof. Dr. Musa ÖZATA

Prof. Dr. Sedat BOSTAN

Doç. Dr. Bahar ÇELİK

Doç. Dr. Emine ŞENER

Doç. Dr. Muhammed MARUF

Bu çalışmada, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde ile bu etkide algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin aracılık rolleri incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle, örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven gibi kavramlar çerçevesinde kuramsal ve kavramsal temeller oluşturulmuş, ardından çalışmanın hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında uygulanan anket çalışmasına, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesinde görev yapan toplam 396 akademik ve idari personel katılmıştır. Veri toplama aracında 5’li Likert tipi ölçekler kullanılmış, elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz bulgularına göre, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmî aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Öte yandan, örgütsel güvenin bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, bu nedenle aracılık rolü üstlenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Bilgi Paylaşımı Davranışı, Çalışan Performansı, Örgütsel Güven, Örgütsel Maneviyat

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL TRUST IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SPIRITUALITY ON THE KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOUR AND EMPLOYEE PERFORMANCE: THE CASE OF KIRŞEHİR AHI EVRAN UNIVERSITY

Ph. D. Thesis

Preparer: Burcu ATAR

Advisor: Prof. Dr. Musa ÖZATA

2025 – (xiii+264)

Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School Of Social Sciences

Department of Business Administration

Jury

Prof. Dr. Musa ÖZATA

Prof. Dr. Sedat BOSTAN

Assoc. Prof. Dr. Bahar ÇELİK

Assoc. Prof. Dr. Emine ŞENER

Assoc. Prof. Dr. Muhammed MARUF

In this study, the effects of organizational spirituality on knowledge sharing behavior and employee performance were examined, along with the mediating roles of perceived organizational support and organizational trust in these effects. Within this scope, theoretical and conceptual foundations were first established based on concepts such as organizational spirituality, knowledge sharing behavior, employee performance, perceived organizational support, and organizational trust, and subsequently, the hypotheses of the study were developed. A total of 396 academic and administrative staff members working at Kırşehir Ahi Evran University participated in the survey conducted as part of the research. Five-point Likert-type scales were used as the data collection tool, and the data obtained were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). According to the findings, perceived organizational support was found to play a partial mediating role in the effect of organizational spirituality on both knowledge sharing behavior and employee performance. On the other hand, organizational trust did not have a statistically significant effect on either knowledge sharing behavior or employee performance, and therefore was not found to function as a mediator.

Keywords: Employee Performance, Knowledge Sharing Behaviour, Organizational Spirituality, Organizational Trust, Perceived Organizational Support

ÖN SÖZ

Bu araştırma, örgütsel maneviyatın çalışanların bilgi paylaşım davranışı ve performansı üzerindeki etkisini, ayrıca bu ilişkilerde algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Konuya ilişkin literatürde örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı arasındaki ilişkilere dair sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmakta olup bu durum araştırmanın önemini artırmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven aracılığıyla açıklamayı amaçlayan bütüncül bir modele ihtiyaç duyulmaktadır.

Doktora eğitimim ve araştırma sürecim boyunca desteğini daima hissettiğim, bilgi birikimi ve yol gösterici yönlendirmeleriyle karşılaştığım güçlükleri aşmamda yardımcı olan, akademik ve insani yönüyle her zaman örnek aldığım saygıdeğer tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Musa ÖZATA'ya en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde değerli zamanlarını ayırarak veri toplama sürecinde bana destek olan, bir parçası olmaktan mutluluk duyduğum Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nin tüm kıymetli akademik ve idari personeline teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın her aşamasında katkı ve önerileriyle yolumu aydınlatan, akademik desteği ve teşvik edici yaklaşımıyla sürece değerli yön kazandıran ayrıca tez izleme komitesinde yer alarak yapıcı değerlendirme ve görüşleriyle çalışmanın gelişimine önemli ölçüde katkı sunan kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. Emine ŞENER'e ve Sayın Prof. Dr. Ümit BULUT'a teşekkür ederim.

Destekleri ve sevgileriyle her zaman yanımda olan, kalbimde yaşamaya devam eden kıymetli anne ve babamı minnet ve rahmetle anıyorum. Elimi tuttuğu ilk günden bu yana desteğini, güvenini, sabrını ve fedakârlığını esirgemeyen değerli eşim Dr. Musa ATAR'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Varlıklarıyla bana güç veren ve bu süreçte beni sabırla bekleyen sevgili oğullarım Emir İmpar ve Can Alp'e de gönülden teşekkür ederim.

Burcu ATAR

Kırşehir - 2025

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KABUL VE ONAY	i
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xiii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE PROBLEMİ	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	4
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	6
1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	7
1.5. TANIMLAR	7
BÖLÜM II	8
ÖRGÜTSEL MANEVİYAT	8
2.1. MANEVİYAT	8
2.1.1. Maneviyatla İlgili Kavramlar	12
2.1.1.1. Din	12
2.1.1.2. Aşknlık	14
2.1.1.3. Manevi Zekâ	16
2.1.1.4. Manevi Liderlik	18
2.2. ÖRGÜTSEL MANEVİYAT	21
2.2.1. Örgütsel Maneviyatın Tanımına İlişkin Görüşler	26
2.3. ÖRGÜTSEL MANEVİYATININ BOYUTLARI	29
2.3.1. Anlamlı İş	30
2.3.2. Topluluk Duygusu	31
2.3.3. Örgütsel Değerlerle Uyum	32
2.4. ÖRGÜTSEL MANEVİYAT KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR...	34
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	34
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	36
2.5. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	37

BÖLÜM III	39
BİLGİ PAYLAŞIM DAVRANIŞI.....	39
3.1. BİLGİ.....	39
3.2. BİLGİ YÖNETİMİ.....	48
3.3. BİLGİ PAYLAŞIM DAVRANIŞI.....	50
3.4. BİLGİ PAYLAŞIM DAVRANIŞININ BOYUTLARI	53
3.4.1. Yazılı Katkılar	54
3.4.2. Örgütsel İletişim.....	55
3.4.3. Kişisel Etkileşimler	56
3.4.4. Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	57
3.5. BİLGİ PAYLAŞIM DAVRANIŞINI ENGELLEYEN UNSURLAR	58
3.6. BİLGİ PAYLAŞIM DAVRANIŞI KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	60
3.6.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	61
3.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	63
3.7. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	65
BÖLÜM IV.....	66
ÇALIŞAN PERFORMANSI	66
4.1. PERFORMANS	66
4.2. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	68
4.3. ÇALIŞAN PERFORMANSININ BOYUTLARI	70
4.3.1. Görev Performansı	70
4.3.2. Bağlamsal Performans.....	71
4.4. ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	73
4.4.1. Bireysel Faktörler.....	74
4.4.2. Örgütsel Faktörler	75
4.4.3. Psikososyal Faktörler	77
4.5. PERFORMANS YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRME	80
4.6. ÇALIŞAN PERFORMANSI KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR ..	82
4.6.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	82
4.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	84
4.7. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	86

BÖLÜM V	88
ÖRGÜTSEL DESTEK.....	88
5.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK.....	88
5.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN TEORİK TEMELLERİ.....	93
5.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi.....	93
5.2.2. Karşılıklılık Normu	95
5.2.3. Örgütsel Destek Teorisi.....	96
5.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KONUSUNDA YAPILAN	
ÇALIŞMALAR.....	97
5.3.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	98
5.3.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	100
5.4. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	102
BÖLÜM VI.....	104
ÖRGÜTSEL GÜVEN	104
6.1. GÜVEN KAVRAMI	104
6.2. GÜVEN TÜRLERİ.....	106
6.2.1. Bilişsel Güven	107
6.2.2. Duygusal Güven.....	108
6.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN TANIMI	109
6.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ	111
6.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARI.....	115
6.5.1. Örgüte Güven	115
6.5.2. Yöneticiye Güven.....	116
6.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven	117
6.6. ÖRGÜTSEL GÜVEN KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	118
6.6.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	118
6.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	120
6.7. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	122
BÖLÜM VII	123
YÖNTEM	123
7.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	123
7.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	124
7.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	125
7.4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ ...	128

7.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARININ TESTİ	130
7.5.1. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	130
7.5.1.1. Örgütsel Maneviyat Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	131
7.5.1.2. Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	134
7.5.1.3. Çalışan Performans Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	137
7.5.1.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	139
7.5.1.5. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	141
7.6. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE GÜVENİRLİK ANALİZİ	143
BÖLÜM VIII	146
BULGULAR	146
8.1. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	146
8.1.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	146
8.1.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	147
8.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	152
8.3. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ VE ARACILIK TESTLERİ	153
8.3.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi.....	154
8.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI	159
BÖLÜM IX.....	161
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	161
9.1. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	161
9.2. ÖNERİLER	173
KAYNAKÇA.....	177
EKLER	220
EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu	220
EK 2. Etik Kurul Kararı	226
EK 3. Üniversite Araştırma İzni.....	227
EK 4. Ölçek Kullanım İzinleri	228
EK 5. Araştırma Kapsamında Elde Edilen Sosyo-Demografik Bulgular	236
ÖZGEÇMİŞ	263

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. Maneviyata Yönelik Belli Başlı Tanımlar	11
Tablo 2.2. Manevi Liderlik Özellikleri	20
Tablo 2.3. Örgütsel Maneviyat ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar	34
Tablo 2.4. Örgütsel Maneviyat ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar.....	36
Tablo 3.1. Bilgi Paylaşımına Yönelik Engeller	59
Tablo 3.2. Bilgi Paylaşım Davranışı ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar	61
Tablo 3.3. Bilgi Paylaşım Davranışı ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar	63
Tablo 4.1. Çalışan Performansına Yönelik Tanımlar	68
Tablo 4.2. Çalışan Performansı ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar	83
Tablo 4.3. Çalışan Performansı ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar	85
Tablo 5.1. Algılanan Örgütsel Destek ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar	98
Tablo 5.2. Algılanan Örgütsel Destek ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar	100
Tablo 6.1. Örgütsel Güven ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar	118
Tablo 6.2. Örgütsel Güven ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar.....	120
Tablo 7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	128
Tablo 7.2. Uyum İndeks Değerleri.....	131
Tablo 7.3. Örgütsel Maneviyat Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Faktör Yükleri.....	133
Tablo 7.4. Örgütsel Maneviyat Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri	134
Tablo 7.5. Bilgi Paylaşım Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Faktör Yükleri.....	136
Tablo 7.6. Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri.....	137
Tablo 7.7. Çalışan Performansı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Faktör Yükleri.....	138
Tablo 7.8. Çalışan Performans Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri.....	139
Tablo 7.9. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Faktör Yükleri.....	140
Tablo 7.10. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri	141
Tablo 7.11. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Faktör Yükleri	142
Tablo 7.12. Örgütsel Güven Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri.....	143
Tablo 7.13. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	144
Tablo 8.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	146
Tablo 8.2. Örgütsel Maneviyat Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	148
Tablo 8.3. Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	149

Tablo 8.4. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	150
Tablo 8.5. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	151
Tablo 8.6. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	151
Tablo 8.7. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları	152
Tablo 8.8. Örgütsel Maneviyat ile Bilgi Paylaşım Davranışı Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları.....	155
Tablo 8.9. Örgütsel Maneviyat ile Çalışan Performansı Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	156
Tablo 8.10. Örgütsel Maneviyatın Bilgi Paylaşım Davranışı ve Çalışan Performansı Etkisinde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları	157
Tablo 8.11. Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Etkisine İlişkin Bootstrap Yöntemi Sonuçları	158
Tablo 8.12. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Değerlendirme Sonuçları	159

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Manevi Liderlik Modeli	19
Şekil 3.1. Bilgi Hiyerarşisi	41
Şekil 3.2. Bilgi Buzdağı	44
Şekil 3.3. Bilgi Dönüşümü	46
Şekil 7.1. Araştırmanın Modeli	123
Şekil 7.2. Evrendeki Birey Sayısı Biliniyorsa Örneklem Hesaplama Formülü	125
Şekil 7.3. Örgütsel Maneviyat Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	132
Şekil 7.4. Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli ..	135
Şekil 7.5. Çalışan Performans Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	138
Şekil 7.6. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	140
Şekil 7.7. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	142
Şekil 8.1. Örgütsel Maneviyat ile Bilgi Paylaşım Davranışı Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	155
Şekil 8.2. Örgütsel Maneviyat ile Çalışan Performansı Davranışı Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli	155
Şekil 8.3. Örgütsel Maneviyatın Bilgi Paylaşım Davranışı ve Çalışan Performansı Etkisinde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü	156

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi)
AMOS	Analysis of Moment Structures
AÖD	Algılanan Örgütsel Destek
AVE	Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
CFI	Comperative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
C.R.	Composite Reliability (Bileşik Güvenilirlik)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	Goodness of Fit Index (Uyum İyi Uyum İndeksi)
RMR	Root Mean Square Residual (Ortalama Hataların Karakökü)
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
Sd	Serbestlik Derecesi
SMT	Sosyal Mübadele Teorisi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TLI	Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)
Vb.	Ve benzeri
Vd.	Ve diğerleri
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE PROBLEMİ

Günümüz rekabetçi iş koşullarında çalışanların bilgi paylaşımına gönüllü katılım göstermeleri ve yüksek performans sergilemeleri örgütsel başarının kilit unsurları haline gelmiştir. Ancak bu tür olumlu davranışların hangi örgütsel dinamikler tarafından desteklendiği henüz tam olarak açıklığa kavuşmamıştır. Nitekim, örgütsel maneviyat kavramının bilgi paylaşımı ve çalışan performansı üzerindeki etkileri, son yıllarda artan araştırmalara rağmen hâlâ araştırılması gereken alanlar barındırmaktadır. Değişkenlerin bir arada incelendiği özgün kuramsal bir model öneren bu çalışma sadece akademik literatüre değil, aynı zamanda yöneticilere de çalışanlar için destekleyici ve güven temelli bir iş ortamı oluşturma konusunda yol gösterici olmayı hedeflemektedir. Böylece çalışma, örgütlerde manevi değerlerin rolüne dair yeni bakış açıları geliştirerek, önemli bir araştırma problemini bütüncül bir çerçevede ele alma iddiası taşımaktadır.

Bu nedenle çalışmanın temel problemi, örgütsel maneviyatın çalışanın bilgi paylaşım davranışları ve performansı üzerindeki etkisinin ne olduğu ve bu etkide algılanan örgütsel destek (AÖD) ile örgütsel güvenin aracı rol oynayıp oynamadığıdır. Bireylerarası etkileşimlerde bilgi paylaşımı ve çalışan performansı üzerinde etkili olan birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar arasında sayabileceğimiz sosyo-demografik özellikler ile bireysel ve çevresel faktörler, söz konusu davranış ve sonuçlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde, özellikle kamu ve eğitim kurumlarında çalışanların bilgi paylaşım davranışları ile performans düzeylerinin, çeşitli faktörlerin yanı sıra örgütsel maneviyat düzeyinden de etkilendiği ifade edilebilir. Dolayısıyla, çalışanların manevi ihtiyaçlarının karşılandığı örgütlerde, bireyler yaptıkları işe daha fazla anlam yüklemekte çalışma arkadaşlarına karşı daha yüksek düzeyde güven ve destek hissederek, değer birlikteliği yaşadıkları bir ortamda bilgi paylaşımına ve etkin görev performansına daha yatkın hâle gelmektedir. Buna karşın, çalışanların manevi ihtiyaçlarının ihmal edildiği, sadece yüksek kâra odaklanılan ya da belirsizliğin hâkim olduğu örgüt ortamlarında, çalışanlar arasında güven eksikliği ve anlamsızlık duygusu gelişebilmekte ve bu durum bilgi paylaşımı ve çalışan performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu araştırma kapsamında örgütsel maneviyat, AÖD ve örgütsel güven değişkenleri, çalışanların

bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerinde etkili olabileceği düşünülen faktörler olarak ele alınmıştır.

Bilgi paylaşımı ve çalışan performansını etkileyen örgütsel maneviyat, çalışanların yaptıkları işte bireysel anlam ve amaç bulmaları, çalışma arkadaşlarına karşı bağlılık hissetmeleri ve bireysel değerleriyle örgüt değerlerini uyumlu hâle getirmeleri biçiminde açıklanmaktadır. Manevi değerleri merkezine koyan örgütler, yüksek kâr elde etmeyi ikinci plana atarak anlamlı bir amaç etrafında konumlanmakta ve güven, dürüstlük, açıklık gibi özellikleri ön plana çıkarmaktadır. Bu tür örgütler, insani çalışma uygulamalarını benimseyerek çalışanların kendilerini özgürce ifade etmelerine olanak tanımakta ve manevi ihtiyaçlarını gözetmektedir. Mitroff ve Denton (1999: 94) çalışanların maneviyatlarını işleri aracılığıyla ifade edebilmelerinin, onların işi daha anlamlı ve tatmin edici bulmalarını sağladığını ve bunun da performanslarını olumlu yönde etkilediğini dile getirmektedir. Benzer şekilde, örgütte manevi duyguların varlığı güven ikliminin oluşmasına zemin hazırlamakta, bu da çalışanlar arası ilişkilerde güvenin gelişmesini, çalışanın mutluluğunun artmasını ve performansın güçlenmesini sağlamaktadır (Seyyar, 2009: 45). Örgütte manevi değerlerin varlığının çalışan performansı üzerinde etkili olduğu çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir (Karakaş, 2010; Ahmad, Sabian ve Nawı, 2024; Wardani, Sari, Yuliani, Arneliza ve Sutadi, 2023). Aynı zamanda, örgütsel maneviyatın sağlandığı ortamlarda, çalışanların örgütün çıkarları doğrultusunda bilgi paylaşımı ve karşılıklı yardımlaşma gibi olumlu davranışları daha sık sergiledikleri belirtilmiştir (Merdan, 2022: 48). Rahman ve arkadaşları (2015: 317) ise örgütsel maneviyatı yüksek olan çalışanların daha fazla bilgi paylaşımı yaptıklarını tespit etmiştir.

Bilgi paylaşımı ve çalışan performansı üzerinde etkili olan bir diğer kritik unsur ise örgütsel güven kavramıdır. Bireylerarası ilişkilerde kilit rol oynayan güven, çalışanın güvendiği yönetici veya çalışma arkadaşına karşı daha açık davranmasına ve bilgi ile deneyimlerini gönüllü olarak paylaşmasına olanak tanımaktadır. Öte yandan, Riege (2005: 25) örgütlerde güven eksikliğinin bilgi akışını sekteye uğratarak bilgi saklama eğilimine yol açtığını belirtmektedir. Örgütsel düzeyde güvenin oluşumundan sonraki süreç incelendiğinde, örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik güven biçimlerinin varlığı dikkat çekmektedir. Örgütsel güven, çalışanların iş ilişkilerinde karşılıklı beklentilerinin karşılanacağına dair geliştirdikleri inancı yansıtmaktadır. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler, sosyal mübadele teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde yöneticilerin çalışanlara adil ve tatmin edici uygulamalar sunması, çalışanların karşılığında

örgüte sadakat ve yüksek performans ile karşılık vermesine yol açmaktadır (Köksal, 2012: 5-6). Etkin ve yüksek performanslı ekiplerin ortak özelliği, üyelerinin güçlü güven ilişkileri kurmuş olmalarıdır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Benzer şekilde, çalışanların hem kendilerine hem de birbirlerine duydukları güven, örgütte olumlu bir atmosferin oluşmasına katkı sağlamakta; bu atmosfer ise karar alma süreçlerini kolaylaştırmakta ve çalışan performansını artırmaktadır (Okudan, 2018: 47-48). Dolayısıyla örgütsel güven, hem bilgi paylaşım davranışının ön koşulu hem de çalışanların yüksek performans göstermesinin temel şartlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada ele alınan bir diğer değişken, AÖD kavramıdır. AÖD, örgütün çalışanlarına ne ölçüde önem verdiği ve onların çabalarını ne derece fark ederek ödüllendirdiğine ilişkin çalışanlar tarafından geliştirilen genel algıyı ifade etmektedir. Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar örgütten güçlü destek algıladıklarında kendilerini örgütün bir parçası olarak hisseder ve bu desteği sosyal mübadele anlayışı doğrultusunda karşılık verme eğiliminde olurlar (Özbezek ve Gültekin, 2023: 50). Bu durum, çalışanlarda örgütün iyiliğini gözetme ve örgütsel amaçlara katkı sağlama yönünde bir motivasyon yaratmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Çalışanların algıladıkları destek düzeyi, bilgi paylaşımı davranışlarını teşvik eden önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Örgütten güçlü destek algılayan çalışanlar, iş arkadaşlarıyla iş birliği yapma (Chen, Chang ve Liu, 2012) ve karar süreçlerine katılma konusunda kendilerini daha rahat hissetmekte, bu da bilgi paylaşım davranışını kolaylaştırmaktadır (Yang, 2010). Nitekim, Sikandar ve Arif (2023) çalışmalarında, örgütten destek görmenin çalışanları her türlü bilgiyi paylaşmaya teşvik edici bir unsur olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Winarno ve arkadaşları (2021), örgütün çalışanlarına verdiği desteğin, onların bilgi paylaşma isteğini artırmada kritik bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca Rhoades ve Eisenberger (2002: 699), algılanan örgütsel desteğin yalnızca çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel bağlılığı ve performansı artırıcı sonuçlar doğurduğunu belirtmektedir.

Bu araştırma, örgütsel maneviyatın çalışanların bilgi paylaşım davranışı ve performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide AÖD ile örgütsel güvenin aracı rol oynayıp oynamadığını incelemeyi hedeflemektedir. Literatürde örgütsel maneviyat, örgütsel güven, AÖD, bilgi paylaşımı davranışı ve çalışan performansı gibi kavramlar sıklıkla araştırılmış ve genellikle her birinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkileri ortaya konmuştur. Bazı araştırmalarda, örgütsel maneviyatın farklı değişkenler üzerindeki etkisi incelenirken, örgütsel güven veya algılanan örgütsel desteğin yalnızca tek başına aracı değişken olarak ele alındığı görülmektedir.

(Adıgüzel, Sönmez Çakır ve Atalay, 2021; Akgemci, Kaplan ve Turak Kaplan, 2018; Desa, Pin ve Asaari, 2021; Hassan, Nadeem ve Akhter, 2016; Ranasinghe, 2021).

Bununla birlikte, mevcut literatür incelendiğinde örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde algılanan destek ve örgütsel güvenin birlikte aracılık rolü oynayıp oynamadığına dair bütüncül bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çoğunlukla bu değişkenler ikili ilişkiler şeklinde veya tek aracıyla ele alınmış olup hepsini bir arada değerlendiren kapsamlı modellere rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma, söz konusu değişkenlerin bir arada incelendiği özgün modeliyle kuramsal bilgi birikimine katkı sağlamaktadır. Çalışma, örgütsel maneviyat kavramı ile Sosyal Mübadele Teorisi gibi kuramsal temeller üzerine inşa edilmiştir ve elde edilecek bulguların, bilgi paylaşım davranışı ve çalışanların performanslarını geliştirme konularında yöneticilere ve örgütlere yol gösterici olması beklenmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide, örgütsel destek ve örgütsel güvenin aracı rolünü belirlemektir. Yapılan literatür taramasında, söz konusu kavramlarla ilgili çok sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Ancak, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisini ele alan araştırmalarda, bu etkiyi açıklamada AÖD ve örgütsel güvenin aracı değişkenler olarak incelendiği çalışmaların sayıca sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Aracı değişken olarak bu iki kavramın birlikte ele alınması, araştırmanın kuramsal derinliğini artıracak ve literatüre katkı sağlayacaktır. Örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansını etkileyen temel bir değişken olarak kabul edilmektedir. Öte yandan, AÖD ve örgütsel güven de hem bilgi paylaşım davranışını hem de çalışan performansını etkileyen önemli yapılar arasında yer almakta olup, bu değişkenlerin aracı rolüyle ele alınması, literatüre özgün bir katkı sunma potansiyeli taşımaktadır.

Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda, örgütsel maneviyat, destek ve güven olgularının yükseköğretim kurumları bağlamında nasıl şekillendiği daha yakından incelenmelidir. Üniversitelerde görev yapan akademik ve idari personelin işlerine yüklediği anlam, diğer sektörlere kıyasla farklı dinamikler barındırmaktadır. Bu farkın temelinde, nitelikli insan gücünü yetiştirme ve ülkenin geleceğini şekillendirme gibi önemli bir işlevin yer alması bulunmaktadır. Üniversitelerin yalnızca yükseköğretim gibi hayati bir işlevi yerine getirmesi

değil, aynı zamanda eğitim ve topluma hizmet odaklı değerleri de, çalışanların manevi tatmin arayışıyla örtüşmektedir. Bu bağlamda, yönetimin çalışanlara sunduğu destek ve çalışanların yönetime duyduğu güvenin, bilgi paylaşım davranışını ve çalışan performansını olumlu yönde etkilediği literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Kamu üniversiteleri, destek ve güven duygularının güçlü ya da zayıf olduğu durumlarda bu değişkenlerin bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini gözlemlemek açısından uygun bir zemin sunmaktadır. Ayrıca, kamu üniversitelerinde maddi teşviklerin sınırlı olabilmesi nedeniyle, çalışanların manevi tatmin, yönetsel destek ve kuruma duyulan güven gibi faktörlerle motive olmaları daha da önemli hâle gelmektedir. Bu doğrultuda, kamu üniversitelerinde yürütülen çalışmalar, elde edilen sonuçların kamu sektörü bağlamında genellenebilirliğine katkı sağlamaktadır.

Akademik ve idari personelin görev yaptığı Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nin tam kurumsal akreditasyona sahip olması ve EFQM çerçevesinde mükemmellikte 5 yıldız ile ödüllendirilmiş bulunması, araştırmanın kalite standartları yüksek bir üniversite ortamında gerçekleştirilmesini sağlamıştır. Kurumsal mükemmellik düzeyi yüksek bir yapıda çalışan bireylerin örgütsel maneviyatlarının, bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini, ayrıca algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin bu ilişkilerde nasıl bir aracılık rolü üstlendiğini incelemek suretiyle literatüre nitelikli katkı sunmak amaçlanmıştır.

Söz konusu kurumsal niteliklere sahip bir üniversitede yapılan çalışmanın örneklem yapısı ve kapsamı da araştırmanın gücünü artırmaktadır. Bu araştırmanın, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nde görev yapan tüm akademik ve idari personel üzerinde yürütülmüş olması, örgütün bütününe dair bütüncül ve karşılaştırmalı bir bakış açısı sunmaktadır. Örneklem grubunda yer alan katılımcı sayısının yeterli düzeyde olması ve kadro türüne göre çeşitlilik göstermesi, araştırmanın güvenilirliği ve genellenebilirliği açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır. Kamu üniversitelerinin hiyerarşik yapısı, çalışanların yöneticilerden algıladığı destek düzeyini ve kuruma duydukları güveni doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle, üniversiteler gibi bilgiye dayalı ve değer temelli kurumlarda bu ilişkilerin nasıl oluştuğunu anlamak açısından önemli görülmektedir. Araştırmadan elde edilecek bulguların, üniversite yönetimlerine çalışanların manevi ihtiyaçlarını karşılama, destek sağlama ve güven ortamı oluşturma konusunda yol gösterici öneriler sunması beklenmektedir. Ayrıca çalışmanın yalnızca belirli bir akademik ünvana odaklanmaması, farklı görev türlerinden katılımcıları kapsamış olması, örgütün tamamına dair bütüncül bir değerlendirme imkânı

sağlamaktadır. Böylece katılımcıların örgütsel maneviyat düzeylerinin, AÖD ve örgütsel güvenin aracılık etkisiyle bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi imkânı sunmaktadır.

1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, 2022-2023 eğitim-öğretim yılı içerisinde Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nde görev yapan ve araştırmaya katılmayı kabul eden akademik ve idari personelden oluşan örneklemeyle sınırlıdır. Diğer üniversitelerin araştırmaya dahil edilmemesi, sonuçların Türkiye'deki tüm üniversitelere genellenebilirliğini sınırlayan bir durumdur.

Verilerin 2022-2023 eğitim-öğretim yılı içerisinde tek bir zaman diliminde toplanmış olması, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin ortaya konulmasına ve zaman içindeki değişimlerin izlenmesine olanak tanımamaktadır. Bu nedenle uzun vadeli etkiler veya eğilimler değerlendirilememiş, elde edilen bulgular yalnızca verilerin toplandığı döneme ilişkin durumu yansıtmaktadır.

Örnekleme yer alan katılımcıların gönüllü olması, belirli eğilim veya tutuma sahip katılımcıların araştırmaya dâhil olma olasılığını artırdığı için çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; Örgütsel Maneviyat Ölçeği, Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği, Çalışan Performansı Ölçeği, Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği ile sınırlıdır.

Bulgular, katılımcıların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, görev türü vb.) ile sınırlı olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma nicel bir çalışma olarak tasarlandığı için nitel yöntemlerle elde edilebilecek derinlemesine bilgi ve içgörüler sağlanamamıştır. Katılımcı görüşlerinin arkasındaki nedenler ve süreçler araştırma kapsamında ele alınamadığından, çalışmanın yorumsal derinliği sınırlı kalmıştır.

Ayrıca araştırmada elde edilen veriler, yalnızca seçilen istatistiksel analiz teknikleri çerçevesinde değerlendirilmiş olup sonuçlar bu yöntemlerin sağladığı sınırlar içinde yorumlanmıştır.

1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmada, ölçme araçlarına verilen yanıtların katılımcılar tarafından herhangi bir baskı altında kalmadan ve kendi özgür iradeleriyle verildiği, bu yanıtların gerçek durumu yansıttığı ile cevaplayanların soruları anladıkları varsayılmaktadır.

1.5. TANIMLAR

Bu çalışma kapsamında kullanılan temel kavramlara ilişkin tanımlar aşağıda yer almaktadır.

Örgütsel Maneviyat: Çalışanın yaptığı işte derin bir anlam ve amaç bulması, iş arkadaşlarıyla güçlü bağlar kurması, sahip olduğu sosyal ve örgütsel değerlerin bütünleşmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Milliman, Czaplewski ve Ferguson, 2003: 427).

Bilgi Paylaşım Davranışı: Örgüt ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı olarak bilginin gönüllü biçimde aktarılmasını içeren bir etkileşim sürecidir (Kulaklıoğlu, 2009: 86).

Çalışan Performansı: Çalışanın görevlerini ne derece etkili yerine getirdiğini, belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarısını ve örgüte sağladığı genel katkıları ifade etmektedir (Petty, McGee ve Cavender, 1984: 713).

Algılanan Örgütsel Destek: Örgütün çalışanların esenliğini ve mutluluğunu önemseyişine yönelik çalışanlar tarafından geliştirilen genel inancı ifade eder (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa 1986: 501). Özellikle örgütün çalışanlarını değerli bir unsur olarak görmesi ve bu tutumu davranışlarıyla yansıtması, çalışanların örgütle olan duygusal bağlarını olumlu yönde etkilemektedir (Turan ve Çelik, 2010: 185).

Örgütsel Güven: Çalışanların yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla ortak iş yapma sürecinde kurdukları ilişkiler ve edindikleri deneyimlere dayanarak, bu kişilerin iyi niyetli, dürüst ve güvenilir davranacaklarına dair geliştirdikleri olumlu beklentiyi ifade eder (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000: 35).

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL MANEVİYAT

Maneviyat kavramı çok boyutlu bir kavram olup yaşamdaki nihai amacı bulma ve bu amaca göre yaşama anlamı taşıyan soyut bir olgudur. İçerisinde sevgi, merhamet, sabır, hoşgörü, affetme, bağlılık, tatmin olma, sorumluluk duygusu ve uyumluluk gibi özellikleri barındırmaktadır. Örgütsel maneviyat, bireyin örgütü evi gibi gördüğü, işini yaparken derin anlam ve amaç bulduğu, çalışma arkadaşlarıyla bağ geliştirerek aidiyet duygusunun arttığı ve kendi değerleri ile örgütün değerleri arasındaki tutarlığı yakaladığı anda vücut bulmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde çalışanların maneviyatlarını besleyen yönetim uygulamalarına yer verilmesi büyük bir önem taşımaktadır.

Örgütsel maneviyat kavramının anlaşılabilmesi ve konunun teorik altyapısının oluşturulması için ilgili literatür, özellikle yabancı kaynaklardan elde edilen bilgiler ışığında incelenmiştir. Öncelikle maneviyat kavramı ele alınmış, bu kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için din, aşkınlık, manevi zekâ ve manevi liderlik gibi ilişkili kavramlar detaylandırılmıştır. Ardından, örgütsel maneviyat tanımlanmış ve bu kavramın seviyeleri literatürdeki yaklaşımlar doğrultusunda ortaya konulmuştur. Devamında, örgütsel maneviyatın boyutları kapsamlı olarak açıklanmış ve son olarak, konuyla ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmaların bulgularına yer verilmiştir.

2.1. MANEVİYAT

Hawthorne çalışmaları, insanın makine gibi görülemeyeceğini, her insanın içinde bulunduğu duruma göre tepki verdiğini ve her insanın farklı istekleri ve beklentilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. İnsana vurgu yapan bu dönem ve sonraki dönemlerde bu anlayış gelişerek günümüze kadar devam etmiştir. Son yıllarda bilim insanları insan kavramına ek olarak, insan ruhu üzerinde durmaya başlamışlardır. Bu nedenle maneviyat kavramı üzerinde yapılan çalışmalar artış göstermektedir.

Beden, ruh üzerine giydirilmiş bir elbise gibidir düşüncesinden yola çıkan Mevlânâ, insanın asıl varlığının ruh olduğunu ve beden üzerinde ruhun etkili olduğunu vurgulayarak ruh–beden ilişkisini bu doğrultuda yorumlamıştır. Ruh-bedenin uyum içerisinde çalışmasını Allah sağlamıştır. Bu ilişki, ruhun adeta bir karınca; beden ise buğday tanesi gibi betimlendiği bir benzetmeyle ifade edilmektedir. Karınca misali ruh, sürekli olarak buğday tanesi olan bedeni taşımakta, ancak ölümle birlikte beden ortadan kalkmasıyla ruhun gerçekliği ve hakikati ortaya çıkmaktadır (Keklik, 1987: 43-44).

Soyut bir kavram olan ruh, maneviyatı çağrıştırmaktadır (Marques, Dhiman, King ve Afshar, 2011: 70). Her insanın algısı, arzuları ve beklentileri birbirinden farklılık göstermektedir. Dolayısıyla bu farklılık insanların manevi dünyalarında da kendini göstermektedir. Bu nedenle, yapılan çalışmalarda standart bir maneviyat tanımı olmadığı görülmektedir (Örgev ve Günelan, 2011: 53). Türkçe literatür incelediğinde *maneviyat*, *ruhsallık* ve *spiritüalite* kavramlarının birbiri yerine kullanıldığı, biri için yapılan tanımlamanın diğeri için de tercih edildiği görülmektedir. Bu çalışmada ise *maneviyat* teriminin kullanımı tercih edilmiştir.

Maneviyat kelimesi, Arapça kökenli *ma'nan* sözcüğünden türemiş olup (Ok, 2006: 20), Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne (2024) göre *maddi olmayan, içsel olan şeyler, yürek gücü, moral* olarak tanımlanmaktadır. Cambridge Sözlüğü'nde (2024) ise maneviyat, hayatın fiziksel kısımlarından çok, derin duygu ve inançları içeren bir nitelik olarak yer almaktadır. İngilizce literatürde maneviyatın karşılığı olan *spirituality*, Latinceye dayanan *spiritus* kelimesinden gelmekte olup *hayatta kalmak için aldığımız nefes* anlamı taşımaktadır (Garcia-Zamor, 2003: 360).

Maneviyat, din psikolojisi literatüründe çok fazla kullanılmakla birlikte kutsal olanı ararken ortaya çıkan duygu, düşünce ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Sheep, 2006: 358). Maneviyat, psikologların çoğunluğu tarafından, insanın doğasında var olan içsel yönüne ait bir özellik olarak görülmektedir. Bu açıdan, evrenin bilinmeyenlerini anlama ve bunlarla bağlantı kurma veya kişinin hayatında anlamlılık arama girişimi gibi süreçleri içermektedir (Huitt ve Robbins, 2003: 1).

Maneviyat, başkalarıyla, insan dışı yaratımla ve aşkınlıkla *yön, anlam, iç bütünlük* ve *bağlantı* arayışıdır (Gibbons, 2000: 13). Mitroff ve Denton (1999: 83) maneviyatın anlamını en iyi kapsayan ve insan hayatında oynadığı rolü en iyi anlatan tek bir kelime olsaydı bunun *karşılıklı bağlantılılık* olacağını söylemiştir. Maneviyat, kişinin kendisi, başkaları ve hatta tüm evrenle bağlantılı olmasına dair temel duygu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre herkes ve her şey birbiriyle bağlantılıdır ve bir amacı vardır. Maneviyat, kişinin çevresinde ve diğer insanlarla olan basit etkileşimsel bağların ötesinde hayatını yönlendiren ve ona anlam veren metafiziksel ve üstbilişsel dürtü olarak da tanımlanmaktadır (Bayıghomog ve Araslı, 2019: 640).

Maneviyat, insanın yaşama sevincinin kaynağı, kendimizi bilmemizi sağlayan ışık ve herkesin içinde var olan öz"dür. İnsanın özü ilahi olanın niteliklerini taşımaktadır. Yaradan

Ben size kendi ruhumdan üfledim dediğine göre, insanın özünde ilahi nitelikler vardır ve dolayısıyla insan kendi özüyle bağlantı kurduğunda ilahi olanla bağlantı kurmuş olmaktadır (Yağlı ve Özdoğan, 2019: 71). Mevlana'nın "*Canında bir can var, o canı ara. Beden dağında bir mücevher var, o mücevherin madenini ara. A yürüyüp giden sufi, gücün yeterse ara; ama dışarda değil kendinde ara.*" dediği, manevi anlamda insanın içindeki özdür (Özdoğan, 2010: 9). Bu öze ulaşmaya yaklaştıkça insanın manevi yaşamı zenginleşmekte ve hayata daha geniş boyutlardan bakmaya başlamaktadır (Cüceloğlu, 2002: 235). Kişi yaşamı boyunca bu öze ulaşma çabası sadece kendiyle sınırlı değildir. Aynı zamanda bu öz ile birlikte yaşayan bütün canlılara duyduğu saygı, merhamet gibi duygular ya da bütünlük hissi, maneviyatın desteklenmesini sağlayan unsurlardır (Nazlı, 2022: 64).

Maneviyat tanımı çeşitli açılardan tanımlanmış olsa da Mohamed ve arkadaşları (2004: 103) maneviyata yönetsel ve psikolojik açılardan yaklaşmışlardır. Psikolojik açıdan maneviyat, Yaradan'ın çağrısına verilen cevap; aşkınlık boyutu ve değerlerinin farkındalığından dolayı bir olma ve deneyimleme şekli, kişisel varoluş ve kendini ontolojik bağlama oturtma anlarının anlamını sorgulayan aşkın boyut ve kutsal deneyimdir. Yönetsel bakış açısından maneviyat, kişinin kendisiyle, diğer insanlarla, aşkınlıkla ve evrenle bağlantılı olma durumunu ifade eden temel bir duygudur. Bu duygu, çalışmaya enerji veren bir hissiyat, nihai değerlere karşı aşkınlık, iş ve özel yaşamda bireyi yönlendiren derin değerler, içsel yaşamı besleme ve topluluk içinde anlamlı bir işle beslenme farkındalığı ile kişisel olarak hayal edilen büyümeyi gerçekleştirme aracı olarak tanımlanmaktadır.

Guillory (2000: 1), maneviyatı, bireylerin ve örgütlerin çıkarlarına en iyi şekilde hizmet eden, insan ve performans odaklı faaliyetlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bir kaynak olarak tanımlamaktadır. Ona göre, bir örgüt yönetiminin çalışanlara yansıttığı güven, iyilikseverlik, adalet, saygı, hümanizm, anlamlılık, çalışmaya verilen değer, umut, haysiyet ve dürüstlük gibi belirli değerler ile kültürel unsurların varlığı, maneviyatın ifadesini kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerin söz konusu değerlere dayalı uygulamalar geliştirmesi, bireysel ve profesyonel benliklerin bütünleşmesini teşvik eden bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlayabilmektedir (Rahman vd., 2021: 6). Çalışanlar, örgütte oluşturulan bu manevi iklim sayesinde meditasyon, manevi düşünme veya dua etmek gibi çeşitli stratejiler kullanarak işin olumsuz etkilerini azaltmaktadır. Hatta örgütte bu maneviyatın oluşması sayesinde çalışan potansiyel sorunları bir engel olarak değil, kişisel gelişim fırsatı olarak görmektedir (Sprung, Sliter ve Jex, 2012: 931).

Martsolf ve Mickley'e göre (1998: 294-295) maneviyatın temel özellikleri: *anlam*, *değer*, *aşkınlık*, *bağlantı* ve *oluş* olarak tanımlanmıştır. Burada *anlam*, varoluş amacının elde edilmesi ve yaşama anlam kazandırmayı; *değer* kavramı, değer verilen inançları; *aşkınlık*, benliğin ötesinde yaşanan deneyimleri, kişinin kendi sınırlarını genişletmesini; *bağlantı* kavramı ise kişiyle başkaları ve aşkın varlık olan Allah arasındaki ilişkiyi; *oluş* ise kişinin kendini nasıl tanımladığını ifade etmektedir. Giacalone ve Jurkiewicz (2010), çalışmalarında çeşitli maneviyat tanımlarını derleyerek kavrama ilişkin genel bir çerçeve sunmuştur. Söz konusu tanımlar, Tablo 2.1'de sunulmuştur.

Tablo 2.1. Maneviyata Yönelik Belli Başlı Tanımlar

Tart, 1975: 4	İnsanın potansiyelinin daha çok Yaradan, ilahi güç, yaşam, merhamet ve nihai amaçlarla uğraştığı büyük kısmıdır.
Vaughn, 1979: 105	Kutsalın kişisel deneyimidir.
Shafranske ve Gorsuch, 1984: 231	İnsan deneyimindeki aşkın boyuttur. Bireyin kişisel varoluşun anlamını sorguladığı ve benliği daha geniş bir ontolojik kavramın içine yerleştirmeye çalıştığı anları keşfetmesidir.
McKnight, 1984: 142	Kendi dışında olan ve hayatına anlam ve yön veren amaçlara yönelmesi için ona ilham veren canlandırıcı güçtür.
Mauritzen, 1988: 118	Yaşamın biyolojik, psikolojik ve sosyal yönlerinin ötesine geçen insan boyutudur.
Elkins vd., 1988	Yüce bir boyutun farkındalığı yoluyla ortaya çıkan benlik, yaşam ve nihai olarak kabul edilen her şeyle ilgili belirli değerlerle karakterize edilen varlık ve deneyimleme yoludur.
Benner, 1989: 20	Özünü aşmak ve teslim olmak için kişinin derin ve bilinmeyene yönelik özlemine olan cevabı, yerini bulma arzusudur.
Dale, 1991: 5	Yaşamdaki dönüştürücü güç için insanın çabası; insanın ilahiye doğru çekici olan yönelimidir.
Emblen, 1992: 45	Tanrı ile olan aşkınlık kalitesini canlı tutan kişisel yaşam prensibidir.
Chandler ve Holden, 1992	Varlığıyla aşkınlığa yüksek bilgi ve sevgi işaret eden bireyin mevcut konumunu aşmak için varolan kapasiteye tutunma ve çabalama eğilimidir.
Bregman ve Thierman, 1995: 149	Sonsuzluk bağlamında yaşamın anlamına dair verilen cevaptır.
Armstrong, 1995: 3	Kişinin hayattaki davranışlarını etkileyen en yüksek güçle olan ilişkisinin varlığıdır.
Wong, 1998: 364	Nihai ve kişisel hakikatleri içeren bir kavramdır.
Emmons, 2000	İnsanın nihai ilgisinin kişisel ifadesidir.

Kaynak: (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 7)

Tüm bu ifadelerle bakılarak maneviyat kavramının dinin, psikolojinin, ahlakın ve tasavvufun kesiştiği bir alana sahip olduğunu söylenebilir (Düzgüner, 2013: 10). Mevcut tanımlar incelendiğinde, maneviyat kavramının çok boyutlu ve kapsamlı bir yapıya sahip olması nedeniyle tek bir tanımla sınırlandırılmayacağı görülmektedir. Bu nedenle, maneviyatın daha iyi anlaşılabilmesi için onunla sıklıkla ilişkilendirilen kavramların da incelenmesi önem taşımaktadır.

2.1.1. Maneviyatla İle İlgili Kavramlar

Maneviyat kavramının anlaşılması ve teorik çerçevesinin netleştirilebilmesi için, onunla doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olan bazı kavramların ortaya konulması gerekmektedir. Dolayısıyla, özellikle din, aşkınlık, manevi zekâ ve manevi liderlik gibi kavramlar, maneviyatı farklı açılardan anlamada önemli bir yol gösterici olmaktadır. Aşağıda bu kavramlara değinilerek, maneviyatın çok yönlü yapısının daha açık bir biçimde ortaya konması amaçlanmaktadır.

2.1.1.1. Din

Sosyal bilimler alanında din ve maneviyat konularına yönelik ilgi, son yıllarda giderek artmaktadır (Giacalone vd., 2013: 443). Bu artan ilgi doğrultusunda, din ve maneviyat kavramları arasındaki farkların netleştirilmesi önem kazanmaktadır. Bununla birlikte bu kavramlara ilişkin olarak literatürde ortak bir tanım ya da görüş birliğinden söz etmek mümkün değildir.

Din, diğer tüm merak edilen kavramlar arasında başlangıç noktası olarak nitelendirilen ve hayatımızın anlamı sorusunun cevabını içeren nihai bir merak durumudur (Tillich, 1963: 4). Durkheim, dinin bireyler için manevi bir güç sağladığını ancak bilgi kaynağı olmadığını ortaya koymuştur. Ona göre dini bilgiye sahip kişi, bilgi konusunda başkalarından daha bilgili olmasından ziyade bu manevi güce sahip olandır. Çünkü insan yalnız dinin sağladığı bu güçle, Allah'a ulaşma imkânı bulabilir (Topçu, 2020: 179).

Din tanımlarının ardından, bazı araştırmacılar maneviyatın dinle tam örtüşmediğini belirtmiştir. Chandler ve arkadaşları (1992: 170) maneviyatın bir kurumun içinde veya dışında meydana gelebileceğini ve dinin tüm yönlerinin manevi olarak sayılamayacağını öne sürerek maneviyatın dinden bağımsız olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim literatürde, maneviyatın dini yapılardan bağımsız olarak bireyin içsel anlam arayışına dayandığı yönündeki yaklaşımlar da bu bakış açısını desteklemektedir.

İçsel ve kişisel bir yönelimi ifade eden maneviyat, önceden belirlenmiş ve herkes için geçerli standart davranış biçimleri yerine, bireyin kendi anlam arayışına bağlı olarak şekillenmektedir. Maneviyatı anlamak için onu dünyada hissetmek ve yaşamak gerekir, ancak din ritüeller ve emredilmiş davranışlar içerdiğinden, maneviyatın bu unsurları bünyesinde barındırması zorunlu değildir (Horozcu, 2010: 211; Cüceloğlu, 2002: 240).

Din otoriteyi temsil etmekle birlikte kurumsal, doktrinsel, dışa dönük, engelleyici, formal bir yapıdır. Maneviyat sistematik olmayan, bireysel, öznel, içe dönük, özgürleştirici,

duygusal olarak ifade edilmektedir (Koenig vd., 2001; Akt. Patneade, 2006: 13). Başka bir deyişle, maneviyat öz; din ise yapıdır (Berzah ve Çakır, 2015: 141). Maneviyat bireyin ruhunda taşıdığı gerçektir (Gupta vd., 2014: 80) ve kişiye özgüdür. Kişi farkında olarak ya da olmadan manevi yaşamını düzenler. Din ise bir gruba, bir cemaati merkez alır. Din manevi yaşamın değil sosyal düzenin temeli olur. Manevi yaşam, olanı olduğu gibi kabul eder, yargılamaz. Din ise içimizdeki Anne-Baba gibi bizi sürekli yargılayacak, duygu, düşünce ve yaptıklarımızdan dolayı utanca boğacaktır (Cüceloğlu, 2002: 240-241). Pargament (1999: 13) maneviyatı dinin kalbi ve ruhu olarak tanımlamaktadır. Tarihsel olarak genel inanç, maneviyatın dinden kök saldığı yönündedir; ancak birçokları için maneviyat, daha kapsayıcıdır ve ideolojiyle daha az bağlantılıdır (Berzah ve Çakır, 2015: 141).

Mahoney ve Graci'ye göre (1999: 522) bu iki terim daha önce neredeyse birbirinin yerine kullanılırken, şimdi genellikle zıttı olarak kullanılmaktadır. Maneviyat dinden daha kapsayıcı ve soyut bir kavramdır. Bu kavramlar arasındaki en büyük fark aslında araştırmacılar tarafından nasıl görüldükleri ve ifade edildikleri ile ilgilidir. Din, artık genellikle bir ideoloji (inanç sistemi), bir ritüeller bütünü (dini uygulamalar) ve kurumsal yapılarla (kilise, cami, mezhep gibi örgütlenmeler) açıklanmaktadır. Bu kurumsal din tanımı duygusal, düşünceli, kişisel ve deneyimsel olarak tanımlanan maneviyatla çelişmektedir. Bu kavramların bu şekilde kategorize edilmesiyle dindarlık daha dar bir kavram haline gelmiştir. Dinin tarihsel olarak geniş bir kavram olarak görüldüğü yerde şimdilerde hem bireysel hem de kurumsal olarak artık hayatın kurumsal yönünü kapsayan ve çoğu zaman herhangi bir insan potansiyelini kısıtlayan dar yapılı bir kavram olarak görülmektedir. Maneviyatsa, insan potansiyelin en yücesine hitap eden bireysel bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır (Pargament, 1999: 5-6; Zinnbauer vd., 1997: 550-551).

Maneviyat dinle ilgili veya değil, bir inanç sistemine bağlı olsun veya olmasın, kişinin hayattaki anlam ve amaç arayışı ve kendi farkındalığıdır. Hayata anlam katan kendi seçtiği ve/veya dini inançlar, değerler ve pratiklere bağlantı sağlar. Dolayısıyla bireyleri ideal varlıklarına ulaşmaları için ilham verir ve motive eder. Maneviyatın sonuçları arasında neşe, kendini ve başkalarını affedebilme, hayattaki zorluklar ile ölümü fark edip kabullenme, artan manevi refah duygusu ve varoluşun anlamının ötesine geçebilme yeteneği sayılabilir (Tanyi, 2002: 506).

Bu tanımlara paralel olarak, bireylerin din ve maneviyata bakışı da çeşitlilik göstermektedir. Nitekim, Mitroff ve Denton (1999: 89) çalışmasında insanların din ve

maneviyata karşı dört farklı eğilimi olduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan ilki, kişinin hem din hem de maneviyat hakkında olumlu bir yönelimi vardır. Kişi, maneviyatın din yoluyla yaşanıp gelişeceğine dair bir düşünceye sahiptir. İkinci olarak kişi, din hakkında olumlu ama maneviyata karşı olumsuz tutum sergiler. Bu durumda kişi dinin gerektirdiği kuralları, toplumun beklentilerine uygun olarak manevi haz almaksızın yapmaktadır. Üçüncü olarak kişi, din hakkında olumsuz ama maneviyat hakkında olumlu bir görüşe sahiptir. Bu kişiler dini örgütlü, çağ dışı ve hoşgörüsüz olarak görmektedir. Maneviyatı ise oldukça bireysel, yeni fikirlere açık, hoşgörülü ve evrensel olarak düşünülmektedir. Buna göre maneviyatın birleştirici bir güç olduğu iddia edilmektedir. Son olarak kişi hem din hem de maneviyat hakkında olumsuz görüşe sahiptir. Kişi için ne din ne de maneviyat öncelikli değildir; evrensel değerleri din ya da maneviyattan bağımsız olarak tanımlar.

Kültürel bağlamın da din ve maneviyat algısını etkilediği görülmektedir. Türkiye, Cumhuriyetin kurulmasından sonra idari sistemini Batılı devletlerin sistemine göre düzenlese de Türk toplumu, maneviyat kavramını genel itibariyle İslam dininin geleneksel yapısı ve köklü kültürü çerçevesinde yapılandırmıştır. Türk toplumunun maneviyata olan bakışını ortaya koyan çalışmalar, toplumunun maneviyatı genellikle dini temelde ele aldığını ve bireylerin özel hayatlarında dini ve manevi unsurları bir arada kullandıklarını göstermektedir (Dinçer, Aydın ve Büyükbayram, 2021: 348-349). İslamiyet, Hristiyanlığa oranla daha az kurumsal ve daha çok bireyseldir. Bu nedenle Türkiye'deki maneviyat algısı, *Allah'la ilişki içinde olmak* şeklinde tanımlanan dindarlık kavramıyla yakın ilişki içindedir (Düzgüner, 2016: 242).

Dolayısıyla, bu konuda yapılan bazı araştırmalar da benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Bedel (2009:162) maneviyat ölçeğinin (Sprituality Scale) Türkçe geçerlilik/güvenirlik test çalışmasında Türk insanın maneviyatı, dinden farklı olarak algıladıklarını ortaya koymuş ve bununla birlikte ikisi arasında doğal bir bağın varlığına da inanıldığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Düzgüner'in maneviyat algısı ve diğergamlıkla ilişkisi (kan bağışı örneğinde Türkiye ve Amerika karşılaştırmalı nitel bir araştırma) başlıklı doktora tezinde de Türkiye'de maneviyatın dinden farklı olarak algılandığı fakat aralarında sıkı bir ilişki olduğu sonucunu göstermektedir (Düzgüner, 2013: 242).

2.1.1.2. Aşkınlık

Aşkınlık kavramı, özellikle felsefe, ilahiyat ve tasavvuf gibi alanlarda sıkça kullanılan bir terim olup, bireyin fiziksel ya da dünyevi sınırların ötesine geçmesini ve ruhsal

ya da zihinsel yükselişi ifade eder. İlahi bir varlıkla ilişki kurmak için dünyamızın üzerine çıkmayı veya kendimizle ilgili farkındalık yaratmak için fiziksel durumumuzun ötesine geçmektir. Aşkınlık, maneviyat tanımlarında belirgin bir şekilde yer almaktadır. Maneviyat yüce bir boyutun farkındalığıyla (aşkınlık) ortaya çıkan ve kendine, başkalarına, tabiata, yaşama ve kişinin nihai olduğunu düşündüğü her şeye ilişkin tanımlanabilir belirli değerlerle nitelendirilen varoluş ve tecrübe ediş tarzı olarak tanımlanmıştır (Elkins vd., 1988: 10).

Piedmont (1999: 988), aşkınlığı bireyin zaman ve mekân duygusunun ötesinde durabilme ve hayatı daha geniş, daha objektif bir perspektiften değerlendirme yetisi olarak tanımlamaktadır. Chandler ve arkadaşları (1992: 169) ise bu kavramı, insan bilincinin yüksek ve kapsamlı bir düzeyinin de ötesine geçmeyi ima eden ancak sonlu bir süreç olarak görmektedir. Oysa maneviyat, aşkınlıktan farklı olarak süreklilik arz eden bir nitelik taşıır.

Aşkınlık, insanın Yaradan'la kurduğu bağı bir yansıması olarak görülmektedir. Özdoğan'a (2010: 33) göre, bireyin aşkın yönüyle olan bağının zayıflaması, kişinin çevresine ve kendisine karşı yabancılaşmasına yol açabilir. Piedmont (1999: 988), aşkınlığı bireyin davranışlarını yönlendiren temel bir içsel kapasite ve motivasyon kaynağı olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, vatanseverlik, fedakârlık, milliyetçilik ve hümanizm gibi değerler de bireyin yaşamla kurduğu derin bağı ve ahenk arayışının kaynağını oluşturabilir.

Piedmont'a (1999: 989) göre, aşkınlığın temel bileşenleri, Yaradan'a bağlılık hissi, büyük bütünün bir parçası olma inancı, bireyin yaşamındaki çelişkilerle başa çıkabilme yetisi, hayatı olduğu gibi kabullenme, yaşanan deneyimlerden keyif alma, hayata karşı hayranlık ve şükran duyma gibi unsurlardır. Bu bileşenler, bireyde derin bir anlam ve tatmin hissi uyandırmaktadır. Benzer şekilde, Huitt ve Robbins'e (2003: 8) göre aşkınlık, bireyin kendisini aşma ve ötesine geçme arzusudur.

Literatürde aşkınlık, kişinin kendisini aşmasından ziyade daha üstün bir varlığa yönelmesi ve farklı bir bilinç boyutunda bütünleşmesidir. Bilincin aşkın olması, genellikle Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinin *kendini gerçekleştirme* boyutu kapsamında tartışılmaktadır. Fakat Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağına *aşkınlık* boyutunu eklemiş ve konuyu daha derin tartışmalara açmıştır. Maslow açısından aşkınlık, kişinin öz-bilincinin kaybolması, bilincin ötesine geçebilme ve insani tüm unsurların farkında, sosyal ve biyolojik koşullamaları yok sayan bir biçimde durumları gerçekçi bir şekilde görebilme yeteneği anlamına gelmektedir (Göçen ve Özgan, 2018: 1124). Bu çerçevede, aşkınlık

yalnızca bireyin kendisini aşması değil, aynı zamanda daha yüce bir varlığa yönelmesi ve farklı bir bilinç düzeyinde bütünleşmesi anlamına gelmektedir.

Binlerce yıldır Anadolu'daki tasavvuf geleneğinde ve Mevlâna Celaleddin Rumi'nin öğretilerinde insanın kendinden daha büyük bir üstün bütünlüğünün bir parçası olma ve aşkınlığa ulaşma ihtiyacı, son derece eski bir kavramdır. Mevlâna'ya göre, birlik ve bağlantılılık insanın benzersiz amacıdır ve bu nedenle birey özüne, yani gerçekliğine ulaşmalıdır (Kantaş, 2013: 7).

2.1.1.3. Manevi Zekâ

Zohar ve Marshall, manevi zekâ kavramını ortaya çıkaran ilk araştırmacılarıdır (Erduran-Tekin ve Ekşi, 2019: 124). Zohar ve Marshall'a (2004: 25-27) göre başka bir zekâ türü olan manevi zekânın var olduğuna dair artan kanıtlar bulunmaktadır. Bu araştırmacılara göre, beyin zihinsel, duygusal ve manevi olmak üzere üç farklı düzlemde işlemektedir ve manevi zekâ, bu üç zekâyı bütünleyen temel bir zekâ türüdür. Zekâ kavramını Zohar'ın ele aldığı şekilde değerlendirdiğimizde; zihinsel zekâ, mantıklı düşünmeyi ve problem çözmeyi; duygusal zekâ, duyguların tanınmasını, kişinin kendisini başkasının yerine koyarak düşünmesini; manevi zekâ ise, neye inanacağımızı, ne soracağımızı, neyi değiştireceğimizi ve geliştireceğimizi belirlemektedir (Uslu Üstten, 2008: 92).

Manevi zekânın temelinde, insanların kendilerine *Niçin doğdum? Hayatımın anlamı nedir? Neden depresyundayken, yılmışken bile hala devam edebiliyorum?* gibi sorular sorup hayatlarına anlam ve değer kazandıran cevapların arayışı yatmaktadır (Aydıntan, 2009: 260). Manevi zekâ türü, inandığımız şeylerde ve davranışlarda inançlarımız ve değerlerimizin rol oynadığını savunmaktadır (Erduran-Tekin ve Ekşi, 2019: 124).

Manevi zekâ, bireyin yalnızca bir bedenden ibaret olmadığını, zihinsel ve ruhsal bütünlüğüyle bir varlık olduğunu fark etmesini sağlayan derin bir öz-farkındalık biçimi olarak tanımlanabilir (Sisk, 2002: 209). Vaughan'a (2002: 19) göre, manevi zekâ bireyin kendisiyle, evrenle ve tüm varlıklarla bağlantı içinde olduğunu fark etmesini sağlar. Bu tür zekâ, bireyin sezgisel algılarını kullanarak çözülemeyen problemleri anlamasına, yaşam amacını belirlemesine ve hayal gücünü kullanarak çözüm yolları geliştirmesine katkı sunar (Bozdağ, 2010: 18). Manevi zekâ düzeyi yüksek bireyler, karşılaştıkları zorluklar karşısında daha kararlı ve dürüst davranma eğilimindedir. Ayrıca bu zekâ türü, bireyin olaylara sezgisel olarak yaklaşmasını kolaylaştırır ve anlamlı kararlar vermesine yardımcı olur (Aydıntan, 2009: 260).

Manevi zekâ, bireyin hayatın nihai anlamı hakkında sorular sorabilme yeteneğiyle ilişkilidir. Bu yetenek, bireylerin psikolojik iyi oluşunu artırdığı gibi, yaşama bir amaç kazandırmalarına da yardımcı olmaktadır (Sawhney ve Bansal, 2015: 93–94). Ayrıca manevi zekâ, bireyin derin duygularını deneyimlemesini, çevresiyle bağ kurmasını, öz farkındalık geliştirmesini ve başkalarıyla anlamlı ilişkiler kurmasını sağlar. Tüm bu yönleriyle manevi zekâ, bireyin problem çözme becerisini de geliştirmektedir (Erduran- Tekin ve Ekşi, 2022: 302).

Manevi zekâ, duygusal ve zihinsel zekâyı birleştiren, bireyin bir varlığı tüm yönleriyle algılamasını ve doğru biçimde tanımasını sağlayan bir bilişsel kapasite olarak tanımlanmıştır (Uslu Üstten, 2008: 73). Zohar ve Marshall'a (2004: 40-45) göre, bu zekâyı ilişkin dokuz temel özellik aşağıda açıklanmaktadır:

Özbilinç: Kişinin kendi kapasitesini, değerlerini ve hedeflerini bilmesi, yani kişisel farkındalığa sahip olmasıdır.

Kendiliğindenlik: Kişinin kendisiyle, diğer insanlarla, doğayla ve evrenle derin bir bağ kurabilmesidir.

Bütüncüllük: Kişinin bir bütünün parçası olduğunun farkına varması ve bir sorunu birden fazla bakış açısından değerlendirerek kapsamlı çözümler üretebilmesidir.

Şefkat: Kişinin, kendisinden farklı bakış açılarına veya görüşlere sahip olanlara empatiyle yaklaşması ve ortak duyguları paylaşabilmesidir.

Farklılıkları Kutlamak: Diğer insanların yaşam biçimlerini, kültürlerini ve düşüncelerini, yani çeşitliliği ve hatta çelişkileri minnettarlıkla karşılayabilmesidir.

Alan Bağımsızlığı: Kişinin kendi inançlarını tanıması, bu inançlarla yaşaması, başkalarının inançlarından bağımsız düşünebilmesi ve yanlış inançların farkında olmasıdır.

Temel Sorular Sorma Eğilimi (Kökten Sorgulama): Her şey hakkında varoluşsal ve derinlemesine sorular sorma ve bunları anlama isteğidir.

Yeniden Tasarlama Yeteneği: Hastalık, üzüntü gibi problemler karşısında yaratıcı ve yenilikçi düşünme kapasitesidir.

Alçakgönüllülük: Bireyin, kendisine yardım eden kişilere ya da hayata karşı minnettarlık hissedebilmesidir.

Günümüz işletmeleri, farklı kültür ve kuşaklardan gelen çalışanlarla birlikte çeşitlenmiş ve adeta bir *mozaik yapı* oluşturmuştur. Ancak bu yapının sürdürülebilirliği için, mozaik anlayışından *ebru metaforuna* geçilmesi önerilmektedir. Mozaikteki parçalar birbirine karışmadan kalırken, ebruda renkler iç içe geçer, bütünlük oluşturur ve aynı zamanda kendi karakteristik özelliklerini de korurlar. Manevi zekâ sayesinde, çalışanlara bu ebru metaforundaki bütünlük anlayışı kazandırılabilir. Çünkü manevi zekânın özünde, ayrımcılık yerine birleştirici bir anlayış yer almaktadır. Bu bağlamda, çalışanların manevi zekâ yeteneklerinin geliştirilmesi, işletme içinde birlik, beraberlik ve ortak hedeflere yönelim açısından önemli bir zemin oluşturmaktadır (Yiğit Seyfi ve Köse, 2016: 783).

2.1.1.4. Manevi Liderlik

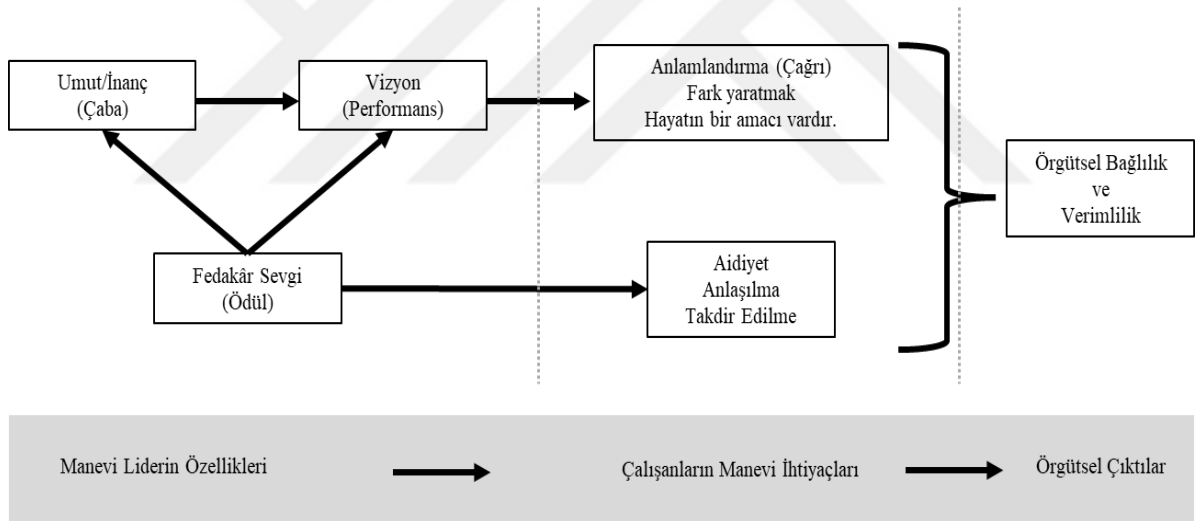
Günümüzde, küresel ölçekte toplumda ve örgütlerde değişim hızla artmaktadır. Bu değişime etkili şekilde yanıt verebilmek, ancak sanayi devrimiyle şekillenen geleneksel, merkezîleşmiş, standartlaştırılmış ve bürokratik örgüt yapısının, öğrenen örgüt yapısına dönüşmesiyle mümkün olabilir. Fry'ın Manevi Liderlik Teorisi, içsel motivasyon temelli bir öğrenen organizasyon inşa etmeyi amaçlamaktadır (Fry, 2003: 694).

Moxley'e göre (2000: 65) insan varlığının esası olan dört temel alanı vardır. Fiziksel yapıyı temsil eden *vücut*, duyguları ve hisleri temsil eden *kalp*, rasyonel düşüncenin merkezi olan *akıl* ve bu üç bileşeni birbirine bağlayan *ruhtur*. Bu yapılar masanın dört köşesine benzetilmekte olup, birinin eksikliği sistemi dengesiz hale getirmektedir. Manevi liderliğin temelinde bu dört temel alanın bütünleştirilmesi yatar. Çalışanlardan yüksek verim alınabilmesi, çalışanların yaptıkları işten zevk alabilmesi, çalışanların sahip oldukları yetenek ve potansiyelleri yeterince kullanması için bu dört temel alanın bir araya gelmesi gerekmektedir. Geleneksel liderlik yaklaşımları insanı insan yapan en önemli unsur olan ruhsal boyutu göz ardı etmiştir (Baloğlu ve Karadağ: 2009, 173; Chen ve Yang, 2012: 107).

Manevi liderlik teorisinin son zamanlarda daha fazla önem kazanmasının nedeni, bireyin manevi yönünü merkeze almasıdır. Teorinin savunucularından Fry (2003), insanın manevi yönünün içsel motivasyonu harekete geçirdiğini vurgulamaktadır (Özgan vd., 2013: 72). Motivasyon, bireyin iç veya dış kaynaklarla harekete geçmesini sağlayan güdüleyici bir güçtür ve içsel ile dışsal olmak üzere ikiye ayrılır. Dışsal motivasyon maaş artırımı, terfi, prim gibi ödülleri sağlar; içsel motivasyon, bireyin karmaşık bir görevi tamamlaması, başkalarına fayda sağlaması ya da işinde anlam bulması gibi iç kaynaklı nedenlerle ortaya çıkar. Bireylerin işlerinde öğrenme, anlam bulma ve işe katkıları için değerli hissetme gibi

işsel arzuları bulunmaktadır. Bireyin iç kaynaklardan motive olması işyerinde hedef belirleme yoluyla gerçekleşmektedir. Bu işsel güdülenme, hedef belirleme yoluyla gelişir. Kişiler, örgütün vizyon ve değerlerini kendi değer sistemleriyle özdeşleştirdiklerinde bu hedefler anlam kazanır ve çalışanlar daha yüksek bağlılık gösterir. Bu süreçte, hedeflere ulaşmayı sağlayan davranışlar birey açısından işsel olarak ödüllendirici hale gelir (Fry, 2003: 698-700). Maaş ve prim gibi maddi ödüllerin etkisi kısa süreli olurken, çalışanlar arasında sevgi, güven, aidiyet gibi manevi ihtiyaçların karşılanması daha kalıcı bir motivasyon yaratmaktadır (Çimen ve Karadağ, 2019: 25).

Fry'a (2003: 694-695) göre manevi liderlik, çalışanların manevi ihtiyaçlarını karşılayarak onları işsel olarak motive etmek için gerekli olan değerleri, tutumları ve davranışları sergiler. Bu işsel motivasyon içinde vizyon, fedakâr sevgi ve umut/inancı içeren model, örgütsel bağlılık ve üretkenlik çıktıları sunmakta ve öğrenen örgüte doğru bir dönüşüm sağlamaktadır. Şekil 2.1'de Fry'ın (2003) Manevi Liderlik Modeli gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Manevi Liderlik Modeli

Kaynak: (Fry, 2003: 695)

Şekil 2.1'deki Manevi Liderlik Modelinde, Fry'a (2003: 714-719) göre çalışanların maneviyat ihtiyaçları, işlerini anlamlandırmaları ve aidiyet hissetmeleri yoluyla karşılanmaktadır. Manevi lider, örgüt için bir vizyon belirler, ortak değerler oluşturur ve bu vizyonun gerçekleştirilebilirliğine dair inanç ve umut aşılayarak çalışanların bu vizyonu benimsemelerini sağlar. Ayrıca çalışanlara sorumluluk vererek onları güçlendirir, gelişimleri için fedakârca çaba gösterir ve böylece işsel motivasyonlarını destekler. Lider, sevgiyi, şefkati, ilgiyi ve içtenliği teşvik ederek, çalışanların değerli hissedecekleri bir ortam yaratır.

Takdir edilen çalışanların aidiyet duygusu güçlenir. Bu bağlamda, liderin vizyona, fedakâr sevgiye ve umut/inanca dayalı tutumları, çalışanlarda hizmet etme isteği ve aidiyet hissi oluşturarak örgütsel bağlılığı ve üretkenliği artırır (Fry vd., 2005: 836).

Manevi liderliğin temel bileşenleri olan vizyon, fedakâr sevgi ve umut/inanç Fry'ın (2003: 695) sunduğu Tablo 2.2'de ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

Tablo 2.2. Manevi Liderlik Özellikleri

Vizyon	Fedakâr Sevgi	Umut / İnanç
Paydaşlara çağrı yapar	Güven/ Sadakat	Metanet
Hedef ve yöntemi tanımlar	Affetme	Azim
Yüksek idealler ortaya koyar	Bütünlük	Gereğini yapmak
Umut ve inancı teşvik eder	Dürüstlük	Amaçları zorlamak
Mükemmelliğin standardını oluşturur	Cesaret	Ödül/Zafer beklentisi
	Tevazu	Mükemmellik
	Nezaket	
	Merhamet	
	Sabır/Alçak gönüllülük/Dayanıklılık	

Kaynak: (Fry, 2003: 695)

Tablo 2.2'de belirtildiği gibi manevi liderin vizyon, fedakâr sevgi ve umut/inanç özellikleri üç boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlar aşağıda daha detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Vizyon (Performans): Lider örgütün geleceğine dair bir vizyon belirler ve bu vizyonu çalışanlarına ileterek onları teşvik eder (Polat, 2011: 2036). Vizyon, çalışanların işte anlam ve amaç hissetmelerine neden olan geleceği ifade eder.

Fedakâr Sevgi (Ödül): Liderin çalışanlarına karşı manevi yönden onları motive edebilecek sevgi, empati, anlaşılma, ilgi ve takdir gösterme gibi davranışlarını ifade eder.

Umut/inanç (Çaba): Manevi liderler, çalışanların vizyona ulaşabilmeleri için gerekli inanç ve umuda sahip olmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Çalışanlar ise, hem kendileri hem de örgütleri adına azimle çalışarak ellerinden gelenin en iyisini yapmayı amaç edinmektedirler (Fry, 2003: 712-714). Umut ve inanç, örgütsel vizyonun gerçekleştirilmesine giden yolda gerekli motivasyon kaynağıdır (Ertürk ve Dönmez, 2017: 15).

Bu kısımda, maneviyat kavramının temel boyutları ile benzer kavramlarla örtüşen ve ayrışan yönleri açıklanarak kavramın daha kapsamlı bir biçimde anlaşılması sağlanmıştır.

Bu kuramsal zeminin ardından, çalışanların manevi ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren bir örgütsel yapının ifadesi olarak değerlendirilen örgütsel maneviyat kavramı incelenecektir.

2.2. ÖRGÜTSEL MANEVİYAT

Yönetimde yalnızca üretim artışına odaklanan bir yaklaşım, rekabeti artırırken yenilikçi bir yaklaşımı zayıflatmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanlarda bağlılık yerine itaat duygusunu ön plana çıkarmaktadır. Warren Bennis, böyle bir anlayışa sahip örgütleri *insan ruhunun hapishaneleri* olarak tanımlamaktadır (Bennis, 2001: 13). Bu esareten ancak kendilerine *ne* ve *neden* sorusunu soran ve cevabını arayan yönetici ve çalışanların ruhu kurtulabilir. Bu soruların cevapları, insan yaşamının anlam arayışını ortaya çıkaracaktır ve bu da insanın temel motivasyonunu sağlamaktadır (Özdemir ve Yiğit Seyfi, 2021: 47).

Çalışanlar bir yandan hayatlarını idame ettirecek kazanç ararken, diğer yandan manevi dünyalarını tatmin etmek, hayatlarına bir anlam yüklemek ve bu anlam doğrultusunda yaşama ihtiyacı içerisindeyler. Bu yönde yapılmış araştırmalarda, örgütsel ve bireysel düzeyde olsun çalışanların işlerindeki anlam, amaç ve de neşelerini yitirdikleri sonucuna varılmıştır (Örgev ve Günelan, 2011: 52). Çalışanlar işleri ve maneviyatları arasındaki ilişkiyi sorgulamaktadır. Bundan dolayı çalışanlar artık anlamlı ve hayatlarına maneviyat katan işler aramaktadırlar (Kinjerski ve Skrypnek, 2004: 26).

Bu ihtiyacın fark edilmesiyle birlikte örgütlerin, çalışanlarının yaptıkları işleri ile beslenen özel hayata sahip olduklarını keşfetmeleri sonucu örgütsel maneviyat kavramı doğmuştur (Nasrullah vd., 2022: 10). Çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirmekte, bu da yaptıkları işin günlük yaşamlarını doğrudan etkilemesine neden olmaktadır (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 23). Bu doğrultuda örgütsel maneviyat üzerine yapılan araştırmalar sosyal bilimlerde artan bir ilgi görmektedir (Fry, 2005: 619).

Örgütlerdeki dönüşüm süreci bağlamında Ashmos ve Duchon (2000: 134-135), Amerika’da örgütsel maneviyata yönelik ilginin artışını çeşitli sosyo-ekonomik ve kültürel gelişmelere dayandırmaktadır. Son yıllarda örgütlerde yaşanan küçülme, yeniden yapılandırma, işten çıkarma ve ücret adaletsizliği gibi uygulamalar, işyerlerinin çalışanlar açısından moral bozucu ortamlara dönüşmesine neden olmuştur. Bu süreçte bireylerin bağlılık hislerini yaşadıkları ve manevi olarak beslendikleri temel sosyal yapılar olan komşuluk ilişkileri, ibadethaneler, cemiyetler, cemaatler ve geniş aile yapılarında önemli bir azalma yaşanmıştır. Bu azalma sonucunda, birçok birey örgütlerde aidiyet ve topluluk hissi aramaya yönelmiştir. Diğer yandan, Zen Budizmi ve Konfüçyüs öğretisi gibi Doğu

felsefelerine duyulan ilginin artması, bireylerin içsel huzur ve yaşamın anlamı arayışını ön plana çıkarmıştır. Buna ek olarak, bebek patlaması (Baby Boomers) kuşağının yaşlanmaya başlamasıyla birlikte, bu kuşakta yer alan bireyler hayatın anlamı üzerine daha fazla düşünmeye başlamıştır. Öte yandan, küresel rekabetin artmasıyla birlikte örgüt liderleri, çalışanların sadece teknik yeterliliklerine değil, aynı zamanda yaratıcılıklarını ortaya koymalarına da ihtiyaç duyduklarını fark etmiştir. Tüm bu gelişmeler, örgütsel maneviyat kavramının iş dünyasında daha fazla önem kazanmasına zemin hazırlamıştır.

Robbins ve Judge (2017: 537) da bireyi maneviyata yönelten nedenler arasında insanların iş hayatının getirdiği stres ve baskıyı azaltacak bir unsur olarak maneviyatı gördüğünü belirtmektedir. Aile yapısının bozulması, göç hareketleri, bazı mesleklerin doğası gereği stresli oluşu, insanların birbiriyle arasına mesafe koyan teknolojilerin varlığı insanları maneviyata yönelten nedenler arasında sayılmaktadır.

Maneviyata olan ilgi hem Amerika Birleşik Devletleri'nde hem de dünya çapında artmaya devam etmektedir. Bazı değerlerin anlamsızlaşması, artan sosyal ümitsizlik ve dünyanın giderek daha kaotik hale gelmesiyle birlikte manevi anlam arayışı kişisel alandan çıkıp profesyonel alana geçmiştir. Örgütsel maneviyat konusunun hem akademik araştırmacılar hem de uygulayıcılar tarafından benimsenmesi, yönetim ve örgütsel davranış alanlarında yaşanan dönüşümün bir göstergesi niteliğindedir (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 3). Bu artan ilgi, yalnızca bireysel düzeyde değil, tarihsel ve kültürel bağlamda da önemli dönüşümlere işaret etmektedir.

Bu tarihsel arka plan içinde değerlendirildiğinde, Sanayi Devrimi'yle birlikte çalışma koşullarında değişimler yaşanmış ve insanı robot gibi gören bir anlayış egemen olmuştur. Zaman içerisinde çalışanların maneviyatlarını ve değerlerini kapıda bırakarak çalışma hayatında var olamayacakları anlaşılmıştır. Değişen bu anlayışla birlikte Batı Dünyasındaki çalışma hayatında maneviyata olan ilgi artmış ve bilimsel çalışmalarda da artış görülmektedir. Buna karşılık Türk Kültüründeki güçlü sosyal ilişkiler, değerler ve maneviyat anlayışı ile konuya dair farkındalığın henüz oluşmamış olması nedeniyle (Karagöz, 2023: 34-35) Türkiye'de örgütsel maneviyatla ilgili bilimsel çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir (Seyyar ve Evkaya, 2015 : 165).

Kültürel perspektiften bakıldığında Türk insanı dini inançlarına dayalı kültürel değerlerine daha sıkı bağlıdır. Batı'da ise maneviyat tanımlarında yaşanan sıkıntıların temel nedeni, soyut kavramların somutlaştırılma çabalarıdır. Oysa Müslümanlar için manevi

kavramlar soyut olarak öğretilir ve bu soyut kavramların idrak edilmesini kolaylaştırarak, Türk insanının maneviyatın tanımı ve sınırları konusunda net bir duruş sergilemesini sağlamıştır (Hatipoğlu, 2022: 34). Karagöz'ün *İşyeri Maneviyatı: Akademisyenlerle Nitel Bir Araştırma* başlıklı çalışmasında, katılımcıların değer anlayışlarında Kur'an ayetlerinin ve İslam Peygamberi'nin örnek kişiliğinin önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir. Aynı araştırmada çalışma hayatının zorluklarıyla başa çıkarken, akademisyen katılımcılar dinî inanç ve öğretilerden, sosyal çevreden ve çeşitli faaliyetlerden destek aldıklarını belirtmiştir. Katılımcılar, *dua etme, ilahi adalet inancı, Allah'a olan inanç, namaz kılma, Kur'an-ı Kerim okuma, zikir çekme, sadaka verme, tefekkür etme, şükretme, türbe ziyaretleri ve adak adama* gibi pratiklerin iş kaynaklı sıkıntılarla başa çıkmada kendilerine ferahlık, güven, güç ve umut sağladığını ifade etmişlerdir (Karagöz, 2023: 245-246).

Literatürde maneviyat tanımı üzerinde görüş birliği olmadığı gibi örgütsel maneviyat tanımı konusunda da ortak noktalara rağmen görüş birliği bulunmamaktadır. Örgütsel maneviyat, çalışanların, bireylerin anlamlı iş yaparak içsel yaşamlarını besleyebilecekleri ve aynı zamanda bir toplulukta çalışma hissini deneyimleyebilmeleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar önemli olduğunu düşündükleri işlerine ve işyerindeki arkadaşlarına bağlı olduklarını hissetmek istemektedirler. Bir topluluğun parçası olma hissi, manevi gelişimin esas unsurudur. Örgüt ve maneviyat ilişkisini anlayabilmek için, örgütü hem akla hem de maneviyata sahip çalışanlar tarafından doldurulmuş olarak görmek gerekmektedir (Ashmos ve Duchon, 2000: 136-137).

Maneviyat bireyin hayatında anlam aramasıdır (Emmons, 2000: 4). Örgütsel maneviyat ise çalışanın işini anlamlı kılarak, amaçlarıyla ilişkilendirerek, hayatı anlamlandırmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar da iş yerindeyken manevi ihtiyaçlarını tatmin etme gereği duymaktadırlar (Majeed vd., 2018: 50). Bu nedenle işyerlerinde çalışanların işyeri maneviyatını destekleyecek, geliştirecek ortam ve uygulamalara yer verilmelidir.

Giacalone ve Jurkiewicz (2003: 13), örgütsel maneviyatı örgütsel değerlerin kültürde somutlaştığı bir çerçeve olarak tanımlayarak, bu yaklaşımın çalışanların birbirleriyle bağlılık ve mutluluk hisleri kurmalarını kolaylaştıran bir çalışma ortamının yansıması olduğunu belirtmektedirler. Milliman ve arkadaşları (2003: 427), örgütsel maneviyat kavramını kişinin işinde derin bir anlam ve amaç bulması, iş arkadaşları ve işle ilgili diğer kişilerle güçlü bağ geliştirmesi ve bireyin sosyal ve çalışma yaşamında sahip olduğu değerlerin iç içe geçmesi olarak tanımlamıştır. Örgütsel maneviyat, çalışanlar arasında karşılıklı güven, iyi niyet,

dayanışma ve takım ruhuna dayanan sosyal bağı ifade etmektedir (Seyyar, 2009: 144). Petchsawang ve Duchon (2009: 461) örgütsel maneviyatı, bireyin işinin anlamı olduğu, çalışma arkadaşlarına sempatiyle yaklaştığı, duygularını ve davranışlarını kontrol edebildiği ve işin neşe, mutluluk vermesi olarak ifade etmektedir.

Kruger ve Seng (2005: 776), affetme, merhamet, nezaket, dürüstlük/doğruluk, sabır, tevazu, başkalarına iyilik etme, hizmet etme, sevgi, cesaret, inanç, kendini teslim etme, alçakgönüllülük, şefkat, iç huzur ve umut gibi değerlerin örgütsel maneviyat literatüründe yer aldığını vurgulamaktadır. Ayrıca, bu değerlerin Kur'an-ı Kerim'de, İslam edebiyatı ve felsefesinde de yer bulunduğunu belirtmektedirler.

İnsanlar yiyecek, giyecek, barınma, ulaşım ve sosyal ihtiyaçlarını, çalışarak elde ettikleri gelirle karşılarlar. Sosyal psikologlar ve din psikologlarına göre insanlar için bu tür bir sıradan hayat yeterli değildir. Onlara göre insanların neden işe gittiklerini, neden uzun süre çalışmayı sürdürdüklerini, orada ortaya çıkan sorunların üstesinden gelip gelmediklerini ve işyerinde kimlik ve anlam bulduklarını, hangi sosyal ve zihinsel süreçlerin düzenlediğini bilmemiz gerekir. Bu konuların bilinmesi hem daha sağlıklı çalışma ortamları yaratmaya yardımcı olmasına hem de çalışan performansının iyileştirerek çatışma, stres ve çalışan memnuniyetsizliğini en aza indirmekte psikolojik bir model olacaktır (Paloutzian vd., 2003: 123). Bazı araştırmalar, maneviyatı destekleyen örgütlerin hem karlılık hem de örgütsel performans açısından daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur. Maneviyat, insanın iç dünyasında önemli ve vazgeçilmez bir yere sahiptir. Bu doğrultuda, bir örgütün maneviyatı desteklemesi, çalışanların işi yalnızca bir görev olarak değil, kendi içsel değerleriyle örtüşen anlamlı bir faaliyet olarak görmelerine katkı sağlar. Böylece çalışan, sadece görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda kişisel memnuniyet ve tatmin duygusu geliştirerek işe ve örgüte daha güçlü bir bağlılık sergiler (Krishnakumar ve Neck, 2002: 159).

Robbins ve Judge'a göre (2017: 538) maneviyatı destekleyen örgütlerde dört kültür özelliği mevcut olup şu şekilde tanımlanabilir:

Güçlü amaç duygusu: Manevi örgütler için karlılık birinci derecede öncelikli değildir. Örgüt kendi kültürünü, çalışanların değer verdiği bir amaçtan esinlenerek oluşturur.

Güven ve saygı: Manevi örgütler karşılıklı güven, dürüstlük ve açıklık özellikleriyle nitelendirilir.

İnsani çalışma uygulamaları: Manevi örgütlerdeki esnek çalışma programları, grup ve örgüt temelli ödüllendirmeler, çalışana ödeme güçlüğü yardımları, statü farklılıkları, çalışan haklarının garanti altına alınması, çalışanların güçlendirilmesi ve iş güvenliği uygulamalarını içerir.

Çalışana hoşgörü: Manevi örgütlerde, çalışanlar korku ve baskı altında kalmadan kendilerini ifade ederler.

Maneviyat içeren kurum kültürünün evrensel değerler ile bütün felsefi ve dini inançlara aynı saygıyı göstermesi çalışan-örgüt uyumunu arttıracaktır (Seyyar, 2009: 47). Örgütsel maneviyat, belirli bir dine bağlı olsun ya da olmasın insan doğasında temel olan değerlerin tüm çalışanlar arasında paylaşılmasıyla çalışan-örgüt uyumu ideal noktaya doğru ulaşacaktır.

Örgütsel maneviyatın geliştirilmesiyle çalışanlar, manevi ihtiyaçlarını karşılayan, kendilerine güven veren, insan olarak değerli ve saygılı davranışı hak ettiklerini hissettiren, keyif ve aidiyet duygularını yaşatan örgütlere karşı bağlılık hissi duyacaklardır. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel performans artacaktır (Rego ve Pina e Cunha, 2008: 53). George Lamont tarafından yapılan bir araştırmada Happy Computers, Bayer UK, Nat West, Img, Microsoft UK, Scott Barder and Peach Personel gibi maneviyat dostu örgütlerin çalışanlarında işe gelmeme, hasta olma ve yalandan hasta olma oranının düşük olduğunu ortaya koymuştur (Poole 2006; Akt. Seyyar ve Evkaya, 2015: 155).

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında kişilerin maneviyatının artması ile işi bırakma niyetlerinin azaldığı (Miliman vd., 2003: 443), işe bağlılığın arttığı (Miliman vd., 2003: 443; Kolodinsky vd., 2008: 473) ve örgütsel bağlılık düzeyinin yükseldiği görülmektedir (Rego ve Pina e Cunha, 2008: 60; Miliman vd., 2003: 443). Örgütsel maneviyatla ilgili yapılmış en önemli çalışma Mitroff ve Denton'ın (1999: 91) maneviyatın en önemli rekabet avantajı olabileceğine dair bulgusudur. Mitroff ve Denton (1999: 87), araştırmaya katılan katılımcıların çoğu maneviyatlarını işyerinde ifade etmeyi içtenlikle arzu ettiklerini fakat bunu yapmaya çekindiklerini belirtmişlerdir.

Örgütsel maneviyat, modern yönetimin sorunlarına bir çare olarak öne sürülmektedir (Brown, 2003: 396). Örgütsel maneviyatın nezaket, adalet ve hatta ortak yönetim veya güç paylaşımı olarak bilinen endüstriyel demokrasiye yol açabileceğini belirtilmiştir (Biberman ve Whitty, 1997: 135). Örgütsel maneviyatın gelişmesiyle çalışanlar arasında bağlılık ve güven duygusu oluşacak, karşılıklılık ve dayanışma ile temsil edilen, motive edici bir

örgütsel kültürün oluşturulmasına, sürekli artan performansla uzun vadeli örgütsel mükemmeliyete yol açacaktır (Marques, 2005: 285).

Tüm bu değerlendirmeler sonucunda örgütsel maneviyatın çok boyutlu yapısı, bu kavramın üzerinde tek bir tanım üzerinde fikir birliği bulunmamaktadır. Kavram, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli açılardan ele alınarak farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu nedenle, örgütsel maneviyatın literatürde nasıl tanımlandığına ve hangi kavramsal yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirildiğine yer verilmesi, kavramın daha derinlemesine anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

2.2.1. Örgütsel Maneviyatın Tanımına İlişkin Görüşler

Örgütsel maneviyat alanı görece yeni bir araştırma alanı olduğundan örgütsel maneviyat kavramı henüz net bir şekilde tanımlanmamıştır. Marques ve arkadaşları (2005: 83) örgütsel maneviyatın çok sayıda algısı ve tanımı, bu olguyu ilginç kılan konulardan biri haline getirdiğini iddia etmektedir. Örgütsel maneviyat kavramı, literatürde farklı bakış açılarıyla ele alınmakta ve bu kapsamda bireysel, örgütsel ve etkileşimsel düzeyleri esas alan üç temel kavramsal anlayıştan söz edilmektedir (Kolodinsky vd., 2008: 466). Bu anlayışlar, maneviyatın iş yaşamındaki yansımalarını farklı düzeylerde anlamlandırmayı mümkün kılmaktadır.

Bireysel Düzeyde Örgütsel Maneviyat: Bireysel düzeyde örgütsel maneviyata ilişkin bu görüşe göre, bireyin sahip olduğu manevi değerler onun davranışlarına, işle ilgili olaylara yönelik yorumlarına ve bu olaylara verilecek tepkilerine yansımasıdır. Bireyin sahip olduğu ve örgüte taşıdığı kişisel manevi değerlerin, çalışma arkadaşları ile olan etkileşimleri ve sonuçları üzerine etkisini göstermektedir. Bireysel düzeyde örgütsel maneviyat, kişinin manevi ideallerini ve değerlerini işe aktarılmasının bir sonucudur (Kolodinsky vd., 2008: 466). Maneviyat kavramının öznel doğası, literatürde farklı bakış açılarına yol açmakta olup çok sayıda bakış açısı tanımlanmıştır. Maneviyat kavramının öznel doğası, literatürde farklı bakış açılarına zemin hazırlamış, bu kapsamda içsel kaynaklı bakış, dini bakış ve varoluşçu bakış gibi yaklaşımlar öne çıkmıştır (Krishnakumar ve Neck, 2002: 154). Bunlara ek olarak, kültürel bağlamda özgün bir yaklaşım olan Ahilik bakış açısı da çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınacaktır.

İçsel Kaynaklı Bakış: İçsel görüşe göre maneviyat, bireyin duygularını ve içsel bilincini örgüte yansıtan bir kavramdır (Gupta vd., 2014: 81). İçsel kaynaklı görüşün savunucularından olan Guillory (2000: 33) maneviyatı, *içsel bilinç* ve *programlanmış*

inançlarımız ve değerlerimizin ötesinden gelen ruhsal şey şeklinde tanımlamıştır. İçsel kaynaklı görüş, herhangi bir dışsal faktöre bağlı kalmaksızın, işe ve diğer insanlara bağlılık hissini ve bireyin işteki anlam arayışını içermektedir. Turner (1999: 41), maneviyatı bireyin iç dünyasından gelen ve zihinsel hayatta kalma güdülerinin ötesine geçen bir olgu olarak tanımlamakta, bu yönüyle Guillory'nin tanımıyla örtüşen bir yaklaşım sergileyerek maneviyatın bireyin içsel kaynaklarından beslendiğini savunmaktadır (Krishnakumar ve Neck, 2002: 154-155).

Dini Kaynaklı Bakış: Dini kaynaklı görüşe göre, çalışanların maneviyatları inandıkları dine göre şekillenmektedir (Gupta vd., 2014: 80). Örneğin Protestan yaşamın amacı çalışmaktır. Budizm'de çok çalışma ve adanmışlığın çalışanın hayatını ve örgütünü etkilediğini, böylece hayatı ve örgütü zenginleştirdiğini öne sürmektedir. Benzer şekilde İslam dininde de çalışma ahlakının öneminden bahsedilmektedir. İslam dininde çalışma ahlakını, *Vakti değerlendirmek* (Cum'a 62/10), *İşe erken başlamak* (İsra 17/78; Ahzab 33/41-42; Mü'min 40/55; Feth 48/9; Nas 76/25; Al-i İmran 3/41; Rum 30/17-18), *Kollektif düşünceyi değerli görmek, kararları danışarak almak* (Al-i İmran 3/159; Şura 42/38), *Ölçüyü ve tartıyı tam yapmak* (İsra 17/35; Şuara 26/183), *İşini ihsan derecesinde, en güzel şekilde yapmak* (Bakara 2/112; Buhari, İman 37; Müslim, İman, 17; Tirmizi, İman, 4) ve *Tevekkül etmek* (Al-i İmran 3/159; İbrahim 14/11; Hud 11/6; Ankebut 29/60; Talak 65/2-3) ilkeleri bağlamında değerlendirmiştir (Kurt, 2011: 173-190). İslami iş etiğinde, çalışanların yardımlaşması teşvik edilmekte ve Müslümanlara işe daha fazla bağlılık göstermeleri öğütlenmektedir. Ayrıca cömertlik ve adalet gibi değerlerin işyerinde kaçınılmaz olması gerektiğini vurgulamaktadır (Yousef, 2000: 515).

Varoluşçu Bakış: Varoluşçu akımın temsilcilerinden Heidegger'e göre insanın doğumla birlikte yokluktan var olan yolculuğu ölümle tekrar yokluğa gidecektir. Bu iki yokluk arasında insan, hayata anlam yüklemek istemekte ve *hayatın anlamı nedir?* sorusuna cevap aramaktadır (Örgev ve Günelan, 2011: 52). Varoluşçu akıma dayanan bu görüşe göre örgütsel maneviyat, işte anlam bulma arayışdır (Gupta vd., 2014: 81). İşteki anlam arayışı, manevi bir hayat sürmek için işlerini bırakan insanların örneklerinde en çok alıntılanan ifadelerden biri olmuştur. Çalışanlar, tekrarlayıcı ve sıkıcı işlerle uğraştıklarında kendilerine bazı varoluşsal sorular sormaktadır. Neden bu işi yaptıklarını, yaptıkları işin ne anlama geldiğini, bu işin onları hangi noktaya taşıyacağını ve hem kendi varoluşları hem de örgütün varoluşu açısından bu çabanın bir nedeni olup olmadığını sorgulamaktadırlar. İşin anlamından veya amacından yoksunluk, çalışanlarda varoluşsal hastalığa yol açmakta

ve bu durum, bireyin kendisinden uzaklaşması ya da işine yabancılaşmasıyla sonuçlanabilmektedir. Bu da üretkenliği büyük ölçüde azaltmakta ve çalışanların düş kırıklığı yaşamasına neden olmaktadır (Krishnakumar ve Neck, 2002: 156).

Ahilik Bakışı: Ahilik hem bireysel hem toplumsal düzlemde etik, ahlak ve maneviyat temelli bir meslekî yapılanma modeli sunarak örgütsel maneviyat kavramıyla önemli ölçüde örtüşmektedir. Arapçada *kardeş*, Türkçede ise *eli açık, konuksever ve yiğit* anlamına gelen Ahilik (Gündüz vd., 2012: 40), İslami değerlere dayanan, esnaf ve sanatkârlar arasında dayanışma, eğitim ve denetim esaslarına göre işleyen bir örgütlenme biçimi olarak XIII. yüzyıldan XX. yüzyılın başlarına kadar Anadolu’da etkili olmuştur (Cora, 2017: 614; Bayram, 2012: 83-84). Ahilik, sadece ekonomik üretimi düzenlemekle kalmamış; meslek ahlakı, toplumsal sorumluluk, dayanışma, değer uyumu ve bireyin yaptığı işi anlamlı ve onurlu bulmasına yönelik bir sistem kurmuştur (Kaya, 2013: 43-44; Hacıgökmen, 2012: 276). Bu sistemde, bireyin çalıştığı işi ahlaki ve manevi bir zeminde anlamlandırması, sadece kendi kazancını değil toplumun yararını gözetmesi, kaliteli üretim yapması ve etik değerlere bağlı kalması esastır (Bayram, 2012: 96; Gelici, 2007: 61-73). Nitekim örgütsel maneviyat literatüründe de işin anlamı, değerlerle uyum, toplumsal fayda ve çalışan bağlılığı gibi boyutlar ön plana çıkmaktadır (Ashmos ve Duchon, 2000: 137; Rego ve Pina e Cunha, 2008: 53; Indradevi, 2020: 437). Ahilik teşkilatında sosyal güvence sistemi olarak işleyen Orta Sandıkları, dayanışma ve yardımlaşmanın kurumsallaşmış bir örneği olarak görülürken (Öztürk, 2002: 7; Çağatay, 1981: 152; İrmiş, 1998: 37-40), bu yapı günümüzde örgütsel maneviyatın topluluk duygusu boyutunda ifade edilen bağlılık, aidiyet ve iş birliği kavramlarıyla paralellik göstermektedir (Sadykova ve Tutar, 2014: 47; Javanmard, 2012: 1963). Ayrıca Ahilik sisteminin temelini oluşturan değer eğitimi, birey-örgüt değer uyumu ve etik ilkeler, örgütsel maneviyatın etik davranışları teşvik etme işleviyle örtüşmektedir (Ünsür, 2020: 298-316; Durak ve Yücel, 2010: 158; Göçer ve Özgan, 2018: 60-64). Nitekim Ahilik değerlerinin temelinde yer alan doğruluk, dürüstlük, empati, paylaşım, hizmet ve nefsin terbiye gibi ilkeler (Marşap, 2023: 1953), modern örgütlerde etik iklimin ve manevi kültürün inşasında rehberlik eden unsurlardır. Bu yönüyle Ahilik, örgütsel maneviyat kavramını hem kültürel hem tarihsel olarak destekleyen yerli ve özgün bir bakış açısı sunmaktadır.

Örgütsel Düzeyde Örgütsel Maneviyat: Bu görüş, örgütün manevi iklimine veya kültürüne makro düzeyde bir bakışı yansıtmaktadır. *Bireysel maneviyat*, bireyin işyerine taşıdığı değerleri ifade ederken; *örgütsel maneviyat*, çalışanların örgütsel ortamdaki manevi

değerlere ilişkin algılarını yansıtmaktadır. Değerler ile örgüt kültürü ve yapılan iş arasındaki ilişkinin sağlıklı biçimde kurulması, çalışanların örgütsel maneviyatı nasıl algıladığını belirler. Bu algı ise, iş tutumlarını, inançlarını, memnuniyet düzeylerini ve zorluklarla başa çıkma kapasitelerini etkileyebilmektedir (Kolodinsky vd., 2008: 467). Genellikle birey düzeyinde elde edilen maneviyat kazanımları bir araya gelerek kültür, üretkenlik ve performans gibi örgütsel düzeyde sonuçlara yol açmaktadır (Van Tonder ve Ramdass, 2009: 231).

Birey-Örgüt Etkileşiminden Kaynaklanan Örgütsel Maneviyat: Bu görüşe göre, örgütsel maneviyat bireysel ve örgütsel düzeyler arasındaki etkileşimi sağlayarak ortaya çıkar ve işyeri sonuçlarını daha iyi anlamak açısından önemli kabul edilir (Shinde, Shinde ve Lytle, 2010: 125). Bu anlayış, bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki etkileşimi esas almaktadır. Örgütsel maneviyatın bireylerin manevi değerlerini işe yansıtmalarıyla şekillendiği düşünülse de, bu yapı aynı zamanda bütünlük, karşılıklı bağlılık ve derin değer sistemleri içermektedir (Bekiş, 2013: 24). Maneviyatın örgüt üzerindeki etkisini anlamak için sadece mikro veya makro değer yapılarından birinin iş ortamına etkisine bakılmamalı, aynı zamanda bu değerlerin birbirleriyle etkileşimi ölçülmelidir. Tıpkı insan-çevre uyumunda olduğu gibi, bireyin maneviyatı örgütü, örgütün maneviyatı da bireyi etkilediğinden, bu kavramlar karşılıklı etkileşim içinde ele alınmalıdır (Kolodinsky vd., 2008: 467).

Örgütsel maneviyat kavramının, bireysel, örgütsel ve etkileşimsel düzeylerde farklı biçimlerde yorumlandığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar, örgütsel maneviyatın çok boyutlu ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymakta, dolayısıyla bu yapının temel bileşenlerini oluşturan boyutların ele alınması gerekliliğini doğurmaktadır. Bu çerçevede, literatürde öne çıkan örgütsel maneviyat boyutlarına yer verilerek kavramın hangi temel unsurlardan meydana geldiği ve uygulamada nasıl yorumlandığı ortaya koymak gerekmektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL MANEVİYATININ BOYUTLARI

Örgütsel maneviyat, literatürde farklı araştırmacılar tarafından çeşitli boyutlarla tanımlanmakta ve çok yönlü bir yapı olarak ele alınmaktadır. Ashmos ve Duchon'un (2000) araştırması çerçevesinden türemiş, en çok kullanılan temel boyutlar içsel yaşam, anlamlı iş, topluluk duygusu ve örgütün değerleriyle uyumluluk olarak belirtilmiştir (Bayighomog ve Araslı, 2019: 641). Çalışmada, Ashmos ve Duchon'un (2000) geliştirdiği ve Milliman ve

arkadaşlarının (2003) çalışmalarına uyarladığı örgütsel maneviyat boyutları kullanılmıştır. Milliman ve arkadaşları (2003: 429), örgütsel maneviyatı *anlamlı iş* (meaningful work), *topluluk duygusu* (sense of community) ve *örgütsel değerlerle uyum* (alignment with organizational values) olmak üzere üç temel boyutta ele almışlardır.

2.3.1. Anlamlı İş

Anlamlı iş, varoluşçuluk felsefesiyle ilişkilendirilen bir kavram olup (Houghton vd., 2016: 4) çalışanların yaptıkları işlerde anlam, önem, kıymet görmeleri ve yaptıkları işin belli amacı olduğunu düşünmelerini içermektedir. İnsan hayatındaki temel amaç, mutlu olmak değil uğrunda çabalayacağı bir amacı olmasıdır. Çünkü mutluluk bir şeyin elde edilmesiyle son bulan bir duygudur ve devamlılık arz etmemektedir (Göçen ve Özgan, 2018: 1123).

Örgütsel maneviyatın anlamlı iş boyutundaki ifadesi, her çalışanın kendi içsel motivasyonları, kendine has değerleri, beklentileri ve istekleri olduğu varsayımına dayanmaktadır. Çalışanlar hem kendi hayatlarına anlam katacak hem de insanlığa ve topluma hizmet ettiklerine inandıkları bir işte çalışmak istemektedirler. Bu boyut, arzu edilen maddi getiriye sağlamanın ötesinde işte derin anlam ve amaç aramak, kendi hayalinin peşinden gitmek, anlamlı iş yaparak manevi yaşam ihtiyaçlarını karşılamak ve başkalarına katkıda bulunabilecekleri bir ortamın yaratılmasıyla ilgilidir (Ashmos ve Duchon, 2000: 136; Milliman vd., 2003: 429; Yolsal, 2016: 10).

Ashmos ve Duchon (2000: 136-137), örgütsel maneviyatı, çalışanların yaptıkları işlerin yaşamlarına anlam katması ve işin mahiyetinin çalışanın ruhunu beslemesi gerektiği anlayışıyla tanımlamaktadır. Anlamlı iş, çalışanların iş tatminini destekleyerek mutluluk ve neşe duygularını artırmakta; bu durum da onların yaratıcılıklarını ortaya koymalarına katkı sağlamaktadır. Topluma yararlı bir hizmet sunan ya da helal bir mamul üreten çalışan kendi iç dünyasında da manevi huzur bulmaktadır (Seyyar, 2009: 45-46).

Çalışanlar işlerini yerine getirirken aynı zamanda özsaygısı, umudu, mutluluğu ve kişisel gelişimi arttırmaktadırlar. Bu sayede çalışanlar, fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal yönleriyle örgüte tam anlamıyla bağlanmakta, yaptıkları işi sıradan bir görevden ziyade anlamlı bir misyon olarak görmekte ve böylece örgüte olan bağlılıkları artarak örgütsel performansa olumlu katkı sağlamaktadır (Kumari vd., 2022: 106).

Mitroff ve Denton (1999: 85), yaptıkları araştırmada çalışanlara, işlerini yaparken onlara en çok anlam ve amaç hissettiren unsurların neler olduğunu sormuşlardır. Katılımcıların yanıtları incelendiğinde, en çok anlam veren unsurlar arasında kendi

potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirebilme yeteneği ilk sırada yer almıştır. Bunu, etik ya da iyi bir örgütte çalışmak izlemektedir; nitekim katılımcılar *iyi* ve *etik* kavramlarını büyük ölçüde eş anlamlı olarak değerlendirmişlerdir. Diğer öne çıkan unsurlar arasında ilginç bir işte çalışmak, para kazanmak, iyi çalışma arkadaşlarına sahip olmak, insanlığa hizmet etmek, gelecek nesillere katkıda bulunmak ve yakın çevreye hizmet etme arzusu yer almıştır. Bu bulgular, çalışanların yalnızca maddi değil, aynı zamanda manevi ve toplumsal değerlerle de işlerine anlam yüklediklerini göstermektedir. Araştırma sonuçları göstermiştir ki çalışanlar için belirli bir eşikten sonra maaş, en önemli unsur olmaktan çıkmakta, daha başka ihtiyaçlar ön planda olmaktadır. Başkalarına yardım ederek manevi ihtiyaçlarını da karşılayabildikleri bir iş ortamında çalışıyor olmak işlerini daha anlamlı kılmaktadır.

Kişi maddi ödüller beklediği için değil, iş kendisi için anlam taşıdığı için çalışmaktadır. Anlamlı iş, kişinin işte neşe ve enerji hissetmesini sağlamaktadır. Başka bir açıdan anlamlı iş, bir kişinin işyerinde neden bulunduğu sorusuna cevap vererek ona iç dünyasını ifade etme konusunda yardımcı olma fırsatı sunmaktadır (Petchsawang ve Duchon, 2009: 463). Örgütlerin, çalışanların maneviyatlarını ve değerlerini işlerine dahil etmesine destek vererek, çalışan memnuniyet ve mutluluğunu sağlamaktadır. Bunun sonucunda da verimlilik ve performans artmaktadır (Karakaş, 2010: 96).

2.3.2. Topluluk Duygusu

Modern çalışma yaşamında çalışanların zamanlarının büyük bir kısmını örgütte geçirmeleri ve bu durumun ailevi ve sosyal ilişkilerine yeterince zaman ayırmalarını engellemesi, örgütleri çalışanlar açısından topluluğa aidiyet duygusunun geliştirildiği başlıca sosyal yapı haline getirmiştir. Ayrıca, çalışanlar yaşam içerisinde ölüm, boşanma, hastalık ve işten çıkarma gibi önemli zorluklar ve travmatik deneyimlerle yüzleşmektedir. Bu da onları destek, rehberlik ve yardım için topluluklara başvurmaya zorlamaktadır (Demir, 2022: 2721; Karakaş, 2010: 96-97).

Dutton (2003), topluluğu *yüksek kaliteli bağlantılar* başka bir ifade ile *yaşam verici ve yaşamı tüketmeyen bağlantılar* olarak tanımlamaktadır. Bu tür bağlantıların, tıpkı vücuttaki damarların organları birbirine bağlaması gibi, bireyler arasında güçlü iletişim ve etkili etkileşim kurmaya olanak sağladığını belirtmektedir (Dutton ve Heaphy, 2003: 263). Neal ve Bennett (2000), topluluk duygusu boyutunun örgüt içinde çalışanlar arasındaki zihinsel, duygusal ve manevi bağlantıları içerdiğini belirtmektedir. Bu boyutun temel amacı, çalışanlar arasında daha derin bir bağ oluşturmak, gerektiğinde birbirlerine destek sağlamak, saygı göstermek (Karakaş,

2010: 97), ifade özgürlüğü ve işe ilgi uyandırmaktır (Neal ve Bennett, 2000: 1). Çalışanlar arasında bu tür karşılıklı etkileşimler sağlandığında, yalnızca paylaşılan vizyon ve misyon değil, aynı zamanda örgütün temel değerleri de korunmakta ve böylece örgüt içinde güçlü bir topluluk duygusu gelişmektedir. Dolayısıyla çalışan, kendisini örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak gördüğünde bu algı, güçlü bir aidiyet ve topluluk bilinci oluşturmakta; örgütsel bütünleşmeye katkı sağlamaktadır (Garg ve Saxena, 2020: 127).

Topluluk duygusu, çalışanların birbiriyle etkileşimi sonucunda gelişen, karşılıklı sorumluluk, paylaşım ve bağlılık temelinde şekillenen bir işbirliği eğilimidir. Aynı zamanda çalışanlar arasında aidiyet hissi olarak da ifade edilmektedir. Bu kavram, aynı zamanda çalışanlar arasında aidiyet duygusunun gelişmesini ve bireyin bir bütünün parçası olarak örgüt içinde anlam bulmasını ifade etmektedir (Houghton vd., 2016: 4; Ashmos ve Duchon, 2000: 137). Örgütte topluluğa ait olma hissi, çalışanlar açısından yalnızca sosyal bir ihtiyaç değil, aynı zamanda motivasyonu ve psikolojik sağlamlığı artıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, topluluk deneyimini yaşayan çalışanlar daha üretken olmakta, örgüte karşı bağlılık ve sadakat düzeylerinde artış gözlemlenmektedir (Duchon ve Plowman, 2005: 814; Karakaş, 2010: 97).

Mitchell ve arkadaşları (2001: 1102), çalışmalarında *işe gömülmüşlük* kavramını kullanarak, bireyin işyerinde kurduğu sosyal bağların, yaşam alanlarının işle uyumluluğunun ve işten ayrılmanın getireceği maliyetin yüksekliğinin, kişinin işten gönüllü olarak ayrılma olasılığını azalttığını ifade etmektedir. Bireylerde, bir topluluğa ait olma yönünde evrensel bir ihtiyaç ve eğilim bulunduğu literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Liderler, çalışanların daha büyük bir şeyin parçası olma arzularının derinliğini anladıklarında çalışanları ortak bir amaç etrafında kenetleyerek takım ruhu oluşturarak verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacaklardır. M. Akif Ersoy'un *Toplu vurdukça yürekler, onu top sindiremez*, dizesinde vurgulandığı üzere, ortak bir amaç doğrultusunda hareket eden bir topluluğun karşısında hiçbir fiziksel güç duramaz (Duchon ve Plowman, 2005: 815; Göçen ve Özgan, 2018: 1123; Yolsal, 2016: 11).

2.3.3. Örgütsel Değerlerle Uyum

Ashmos ve Duchon (2000), örgütsel maneviyatı, bireylerin anlamlı iş yaparak içsel yaşamlarını tatmin ettikleri ve bir topluluk içinde çalışma deneyimi yaşadıkları bir olgu olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, Milliman ve arkadaşları (2003) tarafından genişletilerek bireylerin işte anlam bulmaları, topluluk içinde huzur hissi yaşamaları ve kişisel değerlerini iş yaşamıyla bütünleştirmeleri olarak açıklanmıştır. Araştırmacılara göre, örgütsel maneviyatın üçüncü

boyutu içsel yaşam değil, örgütsel değerlerle uyumdur. Zira içsel yaşam, bireysel düzeyde oldukça öznel bir nitelik taşımaktadır (Garg ve Saxena, 2020: 125). Nitekim Milliman ve arkadaşları (2003: 430), örgütsel değerlerin çalışan memnuniyeti açısından en belirleyici manevi faktör olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel değerlere uyum boyutu, örgütte her çalışan tarafından benimsenmesi gereken kabul edilebilir davranış standartlarını ifade etmektedir (Duchon ve Plowman, 2005: 814). Birey ile örgüt arasında güçlü bir manevi, kültürel ve ahlaki değer uyumunun hissedildiği durumlarda, ortak değerlerden söz edilebilir (Rego ve Pina e Cunha, 2008: 58). Bu uyum, çalışanların yöneticileri ve diğer çalışanlarla benzer etik değerlere sahip olduklarına, onların vicdanlı bireyler olduklarına ve hem çalışan refahını hem de toplumsal faydayı önemsediklerine inandıkları anlamına gelmektedir (Milliman vd., 2003: 430).

Çalışanların bireysel değerleri ile örgütsel değerler arasında güçlü bir uyum bulunduğu, bu durum örgütsel düzeyde daha olumlu sonuçların ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Örgüt değerlerine saygı gösteren ve bu değerlere aktif olarak katkıda bulunan çalışanlar, iş yerlerine daha güçlü bir şekilde bağlanmakta ve işlerine yönelik daha olumlu tutumlar geliştirmektedir. Açıklık, iş birliği, dürüstlük, kişisel gelişim, paylaşım ve hizmet odaklılık gibi değerlere sahip örgütlerde, çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerinin arttığı gözlemlenmektedir (Bekiş, 2013: 33). Değer uyumu yalnızca bireysel çıkarlarla sınırlı kalmamakta, çalışanların iş arkadaşları, müşteriler ve toplumun genel refahını da gözetken bir etik sorumluluk anlayışı geliştirmelerine katkı sunmaktadır (Majeed vd., 2018: 49). Bu bağlamda, çalışanların örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda daha özverili ve sorumluluk bilinciyle hareket ettikleri görülmektedir (Baykal, 2019: 17).

Milliman ve arkadaşları (2003: 430), bazı örgütlerin çalışanlarına, müşterilerine ve toplumun değerlerine diğer örgütlere kıyasla daha fazla saygı ve bağlılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda çalışanların, yalnızca ekonomik kazanç sağlamakla yetinmeyen, toplumsal fayda üretme amacı güden örgütlerde çalışmayı tercih ettikleri ifade edilmektedir.

Maneviyat temelli bir kurum kültürünün, tüm felsefi değer ve inanç sistemlerine eşit mesafede durması, çalışanların kendi manevi değerlerinden ödün vermeden örgüte uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır (Giberson vd., 2005: 1007). Yöneticinin çalışanların değer ve inançlarına saygı göstermesi, onların duygu ve düşüncelerini paylaşmalarına imkân tanınması, çalışan motivasyonunu artırıcı bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Yolsal, 2016: 11). Bu bağlamda, örgüt içinde değer gördüğünü ve kabul edildiğini hissederek çalışanlar, örgütte

çalışmaktan mutluluk duymakta ve bu memnuniyetlerini olumlu örgütsel çıktılar aracılığıyla yansıtmaktadır (Baykal, 2019: 17).

Çalışanın örgütteki manevi ihtiyaçları arasında yer alan anlamlı iş, topluluk duygusu ve örgütsel değerlerle uyum gibi temel boyutların ele alınmasının ardından, çalışmanın bu bölümünde örgütsel maneviyata ilişkin yurt içi ve yurt dışı literatürde yer alan güncel ve öne çıkan çalışmalara yer verilecektir.

2.4. ÖRGÜTSEL MANEVİYAT KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde, örgütsel maneviyat üzerine yurt içi ve yurt dışında gerçekleştirilen akademik çalışmalar ele alınmaktadır. İlgili literatür taraması kapsamında, yalnızca araştırmalarda doğrudan *örgütsel maneviyat* kavramının kullanıldığı çalışmalar dahil edilerek inceleme yapılmıştır.

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Tablo 2.3'te, yurt içinde gerçekleştirilen bazı örgütsel maneviyat çalışmalarına yer verilmiştir.

Tablo 2.3. Örgütsel Maneviyat ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar

Yazar(lar)/ Yıl	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Kaya/2024	Örgütsel adalet, örgütsel maneviyat, algılanan örgütsel destek	Nicel araştırma	Bayburt Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi'nde çalışan 198 öğretim elemanı	Örgütsel adaletin ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel maneviyat üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca, Örgütsel adaletin işyeri maneviyatı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracı rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Nazlı ve Aktaş/2023	Örgütsel maneviyat, psikolojik sermaye, duygusal emek, stresle başa çıkma	Nicel araştırma	Sağlık kuruluşlarında çalışan ve hastayla iletişim halinde olan 262 sağlık çalışanı	Psikolojik sermaye ve örgütsel maneviyat arasında anlamlı, yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Stresle başa çıkmanın örgütsel maneviyat ve psikolojik sermayeyle pozitif yönlü ilişkisi saptanmıştır.

Tablo 2.3. (devam) Örgütsel Maneviyat ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar

Doğan ve Bekiş/2022	Örgütsel maneviyat, iş tatmini, örgütsel bağlılık	Nicel araştırma	Niğde İli'nde farklı sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan 230 kişi	Örgütsel maneviyatın, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı kısmen olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.
Aksakal ve Kahveci/2021	Örgütsel sinizm, örgütsel maneviyat, örgütsel bağlılık	Nicel araştırma	Rize ili devlet okullarında görev yapan 417 öğretmen	Örgütsel maneviyat ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Pelenk ve Acaray/2020	Aşırı iş yükü, iş tatmini, örgütsel maneviyat	Nicel araştırma	Bankacılık sektöründe çalışan 166 kişi	Örgütsel maneviyatın, iş tatmini pozitif olarak etkilediği ve örgütsel maneviyatın seviyesi arttıkça, aşırı iş yükü ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkinin hafiflediği tespit edilmiştir.
Avcı/2019	Örgütsel maneviyat, çalışan performansı	Nicel araştırma	İstanbul ili Maltepe Belediyesi'nde çalışan 108 büro elemanı	Örgütsel maneviyatı boyutları ile çalışan performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.
Akgemci vd./2018	Örgütsel maneviyat, iş stresi, örgütsel güven	Nicel araştırma	Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan bir demir-çelik işletmesinde çalışan 147 kişi	Örgütsel maneviyat, örgütsel güveni ve iş stresini pozitif yönde etkilediği görülmüştür.
Kökalan/2017	Örgütsel maneviyat, örgütsel güven, işe karşı yabancılaşma	Nicel araştırma	Türkiye'de faaliyet gösteren katılım ve konvansiyonel bankalarda çalışan 217 katılımcı	Örgütsel maneviyatın, örgütsel güveni pozitif etkilerken işe karşı yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı görülmüştür.
Sadykova ve Tutar/2014	Örgütsel maneviyat, örgütsel güven	Nicel araştırma	Adapazarı Dörtyol Sanayi bölgesi'nde otomotiv yan sanayinde çalışan 103 kişi	Örgütsel maneviyat ile örgütsel güven boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2.3'te, Türkiye'de yapılmış örgütsel maneviyat çalışmaları sunulmaktadır. Tablo 2.3 incelendiğinde, söz konusu çalışmaların ağırlıklı olarak nicel araştırma ile yürütüldüğü ve örgütsel maneviyat kavramının en çok örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Türkiye'de farklı sektörlerde yapılan araştırmaların örgütsel maneviyatın çeşitli olumlu örgütsel çıktılarla anlamlı biçimde ilişkili olduğunu ortaya koyduğu görülmektedir. Çalışmalar genel olarak, örgütsel maneviyat düzeyi arttıkça çalışanların bağlılık, güven, tatmin ve performans gibi olumlu iş tutumlarının da güçlendiğini; buna karşılık stres, iş yükü veya yabancılaşma gibi olumsuz deneyimlerin ise azaldığını göstermektedir.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Tablo 2.4’te, yurt dışında gerçekleştirilen bazı örgütsel maneviyat çalışmalarına yer verilmiştir.

Tablo 2.4. Örgütsel Maneviyat ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar

Yazar(lar)/ Yıl	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Rawat ve Bhargava/ 2024	Örgütsel maneviyat, çalışan performansı	Nicel araştırma	Hindistan’daki çeşitli hizmet sektörü şirketlerinde çalışan 177 yönetici	Araştırmanın temel bulgusu, örgütsel maneviyat ile çalışan performansı arasında çok güçlü, olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.
Muavia vd./2023	Örgütsel maneviyat, bilgi gizleme, örgütsel kimlik	Nicel araştırma	Pakistan’daki imalat sektörlerinde çalışan 305	Örgütsel maneviyatın iki boyutunun (anlamlı iş ve değer uyumu) bilgi gizleme üzerinde negatif etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel maneviyatın topluluk hissi boyutu ile bilgi gizleme üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Utami vd./2021	Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel maneviyat	Nitel ve nicel araştırma	Endonezya, Bali’de bulunan 12 köy kredi kurumunda çalışan 80 yönetici ve personel	Örgütsel maneviyatın, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemediğini, ancak örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.
Mir vd./2020	Örgütsel maneviyat, çalışanın etik davranışı, çalışan performansı	Nicel araştırma	Pakistan’da hizmet sektöründe çalışan 358 kişi	Örgütsel maneviyatın, çalışanın etik davranışı ve performansı üzerinde önemli pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir.
Pourmola vd./2019	Örgütsel maneviyat, çalışan verimliliği	Nicel araştırma	İran’da bir imalat şirketinde çalışan 100 kişi	Örgütsel maneviyatın çalışan verimliliği üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Rego ve Pina e Cunha /2008	Örgütsel maneviyat, örgütsel bağlılık	Nicel araştırma	Portekiz ve Brezilya’da farklı şirketlerde çalışan 361 kişi	Örgütsel maneviyat arttıkça duygusal ve normatif bağlılık artmakta, devam bağlılığı ise azalmaktadır.
Duchon ve Plowman/ 2005	Örgütsel maneviyat, liderlik, iş performansı	Nicel araştırma	ABD’de büyük bir sağlık hizmetleri ağındaki beş farklı hastanede çalışan 108 personel	İş performansı, örgütsel maneviyat ile ilişkilidir ve liderlerin, örgütsel maneviyat konuları ne ölçüde fark ettiği ve teşvik ettiği üzerinde etkisi vardır sonucuna varılmıştır.
Milliman vd./2003	Örgütsel maneviyat, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, içsel iş doyumu,işe katılım, örgüt tabanlı benlik algısı	Nicel araştırma	ABD’de bir işletme okulunda bulunan100 yüksek lisans öğrencisi	Örgütsel maneviyat, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, içsel iş doyumu,işe katılım, örgüt tabanlı benlik algısı üzerinde anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2.4. (devam) Örgütsel Maneviyat ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar

Ashmos ve Duchon/2000	Örgütsel maneviyat kavramını tanımlamak, ölçek geliştirmek ve bu kavramın iş yerindeki bireyler ve örgütler üzerindeki etkilerini anlamak	Nitel ve Nicel araştırma	ABD'nin dört farklı şehrindeki dört hastanede çalışan 696 kişi	Bu çalışma, iş yerinde ruhsallık kavramının daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamak için bir temel oluşturmuş ve bu kavramın ölçülebilir boyutlarını sistematik bir şekilde sunarak alana katkıda bulunmuştur.
Mitroff ve Denton/1999	Örgütsel maneviyatın anlam ve etkileri, örgütsel performansa etkisi	Nitel ve Nicel araştırma	Kâr amacı güden ve gütmeyen örgütlerdeki 100'den fazla üst düzey yönetici ile görüşme ve 131 insan kaynakları yöneticisi ve üst düzey yönetici ile anket	Maneviyatın, bireylerin hayatına derin anlam kattığı ve örgütsel performansı olumlu etkilediği, ancak bu konunun dikkatli ve saygılı bir şekilde ele alınması gerektiğini vurgulayan <i>manevi denetim</i> çalışması olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 2.4'te, yurt dışında yapılmış örgütsel maneviyat çalışmaları sunulmaktadır. Tablo 2.4 incelendiğinde, örgütsel maneviyat kavramının en çok örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini gibi değişkenlerle birlikte ele alındığı ve ağırlıklı olarak nicel araştırma ile yürütüldüğü görülmektedir. Çeşitli ülkelerde yapılan araştırmaların örgütsel maneviyatın, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde genellikle olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle ilk dönem çalışmaları (Ashmos ve Duchon, 2000; Mitroff ve Denton, 1999) kavramın tanımlanması, boyutlandırılması ve ölçümüne odaklanarak sonraki araştırmalara zemin hazırlamıştır.

Yurt içi ve yurt dışındaki çalışmalar karşılaştırıldığında, Türkiye'de örgütsel maneviyat konusunda görece daha az sayıda araştırma yapıldığı dikkat çekmektedir.

2.5. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel maneviyatın temel kavramları, tanımları ve boyutları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Örgütsel maneviyat, bireyin iş yaşamındaki anlam ve değer arayışını destekleyen bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmiştir. Özellikle, din, manevi zekâ, aşkınlık ve manevi liderlik gibi kavramlarla ilişkisi açıklanarak, bu kavramın hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemine vurgu yapılmıştır. Çalışma, literatürdeki farklı yaklaşımları bir araya getirerek örgütsel maneviyatın teorik altyapısını oluşturmaktadır. Türk kültürüne özgü Ahilik sistemi gibi tarihsel ve kültürel birikimlerle örgütsel maneviyat arasındaki benzerliklere de yer verilmiştir. Bu bağlamda, yerel ve

evrensel yaklaşımların sentezi sağlanmıştır. Örgütsel maneviyat konusuna ilişkin yurt içi ve yurt dışında gerçekleştirilen çalışmalar sunulmuştur.

Günümüz iş yaşamında, çalışma koşullarının giderek daha karmaşık ve dinamik bir hâl alması, çalışanlarda yalnızlaşma, anlam boşluğu ve tatminsizlik gibi duyguların artmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını geçirdikleri örgütlerde yalnızca maddi değil, aynı zamanda manevi tatmin arayışına yönelmektedir. Bu arayış, bireylerin iş yaşamında anlam, bağlılık ve değer bulmalarına katkı sağlayan örgütsel maneviyat kavramını ön plana çıkarmaktadır. Örgütsel maneviyat, modern iş dünyasında çalışanların içsel tatmin, değerlerle uyum ve aidiyet gibi temel ihtiyaçlarına cevap veren bütüncül bir yaklaşımdır. Yaptığı işten haz alan, takım arkadaşlarıyla güçlü bağlar kuran ve örgütün vizyon ve misyonunu kendi değer sistemiyle uyumlu hâle getiren bireylerin örgütsel maneviyat algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Sosyal bir varlık olarak bireyin, çalışma ortamında deneyimlediği bu manevi tatminin örgüte olumlu katkılar sağladığı ve çalışan bağlılığı, motivasyonu ile performansını artırdığı çeşitli araştırmalarla da desteklenmektedir. Bu anlayış, çalışanların yalnızca ekonomik bir unsur olarak değil, aynı zamanda manevi yönleriyle de örgüt içinde varlık göstermeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Örgütsel maneviyat, bireylerin işlerinde anlam ve tatmin bulmalarına imkân tanıyarak hem bireysel esenliği hem de örgütsel verimliliği desteklemektedir. Ahilik gibi yerel değer sistemlerinin bu kavrama entegre edilmesi ise örgütsel maneviyatın kültürel zenginliğini artırmakta ve evrensel düzeyde daha derin bir anlam kazanmasına katkı sunmaktadır. Bu doğrultuda, modern yönetim anlayışı içerisinde örgütsel maneviyat, örgütler tarafından stratejik bir unsur olarak benimsenmeli ve kurum kültürüne entegre edilerek uygulamaya geçirilmelidir.

BÖLÜM III

BİLGİ PAYLAŞIM DAVRANIŞI

Bilgi, günümüz rekabetçi iş dünyasında örgütlerin en önemli stratejik kaynaklarından biri olarak kabul edilmekte ve bu nedenle yöneticilerin odak noktası hâline gelmektedir. *İnsan bilgidir* önermesinden hareketle, örgüt bilgisinin bireylerin sahip olduğu bilgilerden oluştuğu unutulmamalıdır. Bilginin etkin bir unsur hâline gelebilmesi, bireylerin sahip oldukları bilgiyi paylaşımlarına ve başkalarının bilgilerini kullanarak yeni bilgiler üretmelerine bağlıdır. Bu yönüyle bilgi, yalnızca bireysel bir varlık olmaktan çıkıp, kolektif bir değer yaratma sürecinin temel bileşeni hâline gelmiştir. Bu bağlamda bilgi paylaşım davranışı, bireylerin sahip oldukları bilgiyi bilinçli ve gönüllü olarak başkalarıyla paylaşma sürecini ifade etmekte; bu süreç, örgütlerin bilgi yönetimi faaliyetleri içerisinde merkezi bir rol üstlenmektedir.

Bu bölümün amacı, bilgi paylaşım davranışını kapsamlı bir şekilde ele alarak ilgili kavramsal çerçeveyi ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, öncelikle bilgi ile ilişkili temel kavramlar, bilgi türleri ve bilgi dönüşüm süreci incelenmiş; ardından bilgi yönetimi, bilgi paylaşım davranışı ve boyutları ele alınmıştır. Devamında, bilgi paylaşımını engelleyen temel unsurlar detaylandırılmış ve son olarak, yurt içi ve yurt dışında yapılan ilgili çalışmaların bulgularına yer verilmiştir.

3.1. BİLGİ

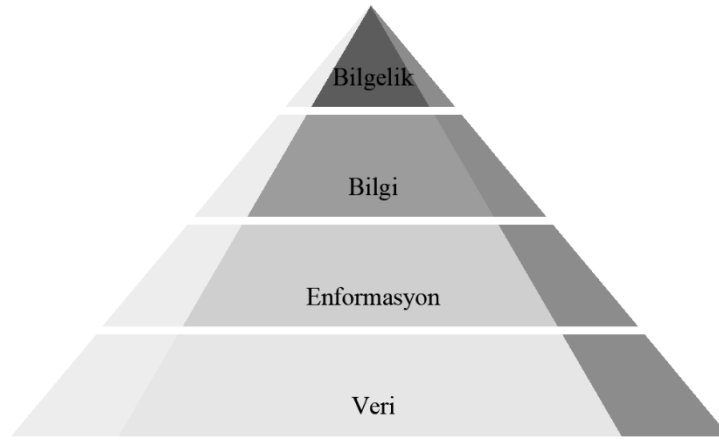
Tarihsel süreç boyunca örgütler, bilgiyi örtük olarak edinmiş, kullanmış ve değerli bir unsur olarak kabul etmiştir. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi açısından bilginin kritik bir unsur olduğu düşüncesi görece yeni bir bakış açısı olsa da bilgi kavramı insanlık tarihi boyunca varlığını sürdürmüştür. Bununla birlikte, bilginin örgütsel düzeyde temel bir kaynak olarak ele alınması, sistematik bir şekilde yönetilmesi ve stratejik bir yatırım aracı olarak değerlendirilmesi, modern yönetim anlayışının gelişimiyle birlikte ön plana çıkan bir olgudur (Davenport ve Prusak, 2001: 35-36). Drucker'a (1993: 7) göre bilgi; emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimcilik gibi geleneksel üretim faktörlerinin yerini alarak günümüz ve geleceğin en önemli ekonomik kaynağı haline gelmiştir. Bu doğrultuda, modern toplumun en büyük ekonomik meydan okuması, bilgi işinin ve bilgi çalışanlarının verimliliğini artırmak olacaktır. Küresel iş ortamında rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler ise bilgiye dayalı stratejilere yönelmekte ve bilgi yönetimini temel bir unsur olarak benimsemektedir.

Bilginin modern ekonomideki belirleyici konumu, onun doğru bir şekilde tanımlanmasını gerektirmektedir. Bilgi ile ilgili literatür incelendiğinde pek çok tanımının yapıldığı ve farklı bakış açılarından yaklaşıldığı görülmektedir. Türk Dil Kurumu (2024) bilgiyi, insan, aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü; öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf; insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü olarak tanımlamaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde yer alan tanımlar incelendiğinde, bilginin insan aklı ve zekâsının bir ürünü olduğu, öğrenme, araştırma ve gözlem yoluyla elde edilen gerçekleri içerdiği ve insanın anlama ve düşünme kapasitesiyle şekillenen bir olgu olarak tanımlandığı görülmektedir.

Nonaka (1994: 15), *bilgiyi gerekçelendirilmiş doğru inanış* olarak tanımlamış ve bireylerin dünyaya ilişkin gözlemlerine dayanarak geliştirdikleri inançları, mantıksal temellere oturtmalarıyla bilginin oluştuğunu ifade etmiştir. Bu tanım doğrultusunda bilgi, bireyin kendi deneyim ve algılarını yorumlaması sonucunda şekillenen, öznel bir anlam inşası süreci olarak değerlendirilmektedir.

Davenport ve Prusak'a (2001: 27) göre bilgi, bireylerin ve örgütlerin karşılaştıkları durumları anlamlandırmalarını, geçmiş deneyimlerden yola çıkarak yeni bağlamlar oluşturmalarını ve mevcut enformasyonu daha verimli kullanmalarını sağlayan dinamik ve esnek bir yapıya sahiptir. Deneyimler, değerler, uzmanlık ve enformasyonun birleşimiyle oluşan bilgi, sürekli gelişen ve dönüşen bir süreç içinde varlığını sürdürmektedir. Bilgi yalnızca nesnel verilere dayanmaz; sezgiler de sürece dahil olarak, bireylerin karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynar. Bu yönüyle bilgi, deneyimlerin ve enformasyonun etkin kullanımına olanak tanıyan bir çerçeve sunarak, yöneticilerin karar alma süreçlerini destekleyen ve örgütsel dönüşüme katkı sağlayan stratejik bir kaynak niteliği taşımaktadır. Soyut bir kavram olarak bilgi, bireylerin zihninde şekillenmekte ve ancak gerçek hayatta uygulanmasıyla anlam kazanmaktadır. Örgütlerde ise bilgi, yalnızca belgelerde değil; günlük işleyiş, süreçler ve kurumsal kurallar içinde kendini göstermektedir.

Bilgi, genel olarak veriden bilgeliğe doğru ilerleyen *Bilgi Hiyerarşisi* veya *Bilgi Piramidi* içinde ele alınmaktadır (Rowley, 2007: 163). Veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik, genellikle birbirini doğrudan tamamlayan kavramlar olarak tanımlandığından, aralarındaki bağımlılıkları görselleştirmek amacıyla sıklıkla piramit modeli kullanılmaktadır (Nürnberg vd., 2009: 1). Bu nedenle, bilginin daha iyi anlaşılabilmesi için bu hiyerarşik yapıda yer alan kavramların açıklanması faydalı olacaktır. Şekil 3.1'de Bilgi Hiyerarşisi verilmiştir.



Şekil 3.1. Bilgi Hiyerarşisi

Kaynak: (Barutçugil, 2002: 60)

Şekil 3.1’de sunulan bilgi hiyerarşisinin temel varsayımı, verinin enformasyona, enformasyonun bilgiye ve bilginin ise bilgelğe dönüşebileceği ve hiyerarşideki her üst düzey kavramın kendisinden önce gelen alt kategorileri içerdiğidir. Kavramları daha detaylı açıklamak gerekirse, veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik arasındaki farklar şu şekilde ifade edilmektedir:

Veri (Data), bilgi oluşturma sürecinin ilk aşaması olarak tanımlanabilir ve ham, işlenmemiş, filtre edilmemiş gerçeklerden oluşmaktadır. Örneğin, bir müşteri listesinde müşterinin adı, soyadı, posta kodu numarası gibi veriler yer almaktadır. Verinin kalitesini değerlendirme sürecinde, posta kodunun eksiksiz olması veya soyadının doğru yazılması gibi unsurlar dikkate alınmakta ve yalnızca verinin doğruluğu ve eksiksizliği ön planda tutulmaktadır (Kelley, 2002: 33-34). Ancak, tek başına anlam taşımayan bu bileşenlerin belirli bir bağlam içinde anlam kazanabilmesi için işlenmesi, düzenlenmesi ve yorumlanması gerekmektedir (Rowley, 2007: 170).

Enformasyon (Information), ham verilerin belirli bir bağlamda işlenmesi ve anlamlandırılması sonucu analiz edilebilir ve kullanılabilir bir form kazanmış halidir. Farklı veri unsurlarının sistematik bir şekilde bir araya getirilerek belirli bir anlam veya sonuç üretmesi, verinin enformasyona dönüşümünü ifade etmektedir. Örneğin, ham satış verileri incelenerek, geçen yıl hangi ürünlerin satıldığı bilgisi müşterilerin posta kodlarıyla ilişkilendirildiğinde, bölgesel satış dağılımını gösteren bir rapor oluşturulabilir. Bu süreçte, ham veriler işlenmiş ve anlamlı hale getirilerek enformasyona dönüştürülmüştür.

Bilgi (Knowledge), bireyin enformasyona anlam yükleyerek onu yorumlama ve içselleştirme yeteneğidir (Beijerse, 1999: 94). Bilgi edinme süreci, bireyin deneyim, sezgi ve uzmanlığıyla enformasyonu analiz etmesini ve anlamlandırmasını içermektedir. Örneğin, bir acemi satış elemanı, satış raporunu inceleyerek satışların neden beklenenin altında olduğunu anlamaya çalışırken belirli desenler aramakta ve sonuçlara ulaşmaya çabalamaktadır. Buna karşın, deneyimli bir satış müdürü aynı raporu değerlendirirken satışlardaki düşüşün nedenlerini hızla kavrayabilmektedir. Bunun temel nedeni, satış müdürünün sahip olduğu deneyim, uzmanlık ve sezgiler sayesinde enformasyonu daha etkin bir şekilde yorumlayabilmesidir. Bilgi; gerçekler, kanıtlar, inançlar, yargılar ve sezgilerden oluşmakta olup bireyin sahip olduğu tecrübe ve değerler, enformasyonu anlamlandırma sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, satış müdürünün uzmanlığı ve bilgi birikimi, rapordaki enformasyonu doğru okuyarak etkili bir değerlendirme yapmasına olanak tanımaktadır.

Bilgi ve enformasyon kavramlarının sıklıkla birbiriyle karıştırıldığı ve birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Oysa bu iki kavram arasında hem anlam hem de hiyerarşik bir fark vardır. Türkiye’de yapılan çalışmalara bakıldığında, *knowledge* kelimesinin genellikle *bilgi* anlamına gelmesine rağmen, birçok çalışmada *enformasyon* anlamına gelen *information* olarak çevrildiği görülmektedir.¹

Enformasyon, bireyin akıl süzgecinden geçirerek zihninde yorumlaması ve kullanması sonucunda bilgiye dönüşmektedir. Bilgi; deneyim, bağlam, yorum, yansıma, sezgi ve yaratıcılıkla birleştirilmiş enformasyon olarak tanımlanmaktadır (Şener, 2020: 20). Claude Lévi-Strauss'un enformasyonu *çiğ*, bilgiyi ise *pişmiş* olarak nitelendirdiği metafor, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi net bir şekilde ortaya koymaktadır (Burke, 2016; Akt. Demirtaş ve Altun, 2024: 80).

Bilgi, bireylerin enformasyon üzerinde akıl yürütmesi veya onu işlemesi sonucunda elde edilen bir olgudur. Bu bağlamda, bilgi enformasyona, enformasyon ise veriye dayanarak yapılandırılmaktadır. Bilginin oluşum sürecinde kritik unsur yorumlama şekli olup, birey çevresinden elde ettiği veri ve enformasyonu, mevcut bilgi ve deneyimleri

¹ Akkoyunlu ve Kurbanoglu (2003), Odabaş (2003), Güçlü ve Sotirofski (2006), Türk, Aygen ve Yıldız (2009), Adıgüzel (2011), Selvi (2012), Özer (2013), Özbay ve Çelik (2013), Gün (2019), Alacadağlı (2019), Bekmezci, Orçanlı ve Eroğlu (2020), Üzmez ve Büyükeşe (2021), Akkoyun (2021), Tok (2022), Ünlü ve Çakmak (2023), Altıntaş ve Turan (2024) yayınladıkları makalelerde başlık ve anahtar kelimelerde yer alan “bilgi” kelimesini “information” olarak çevirdikleri görülmüştür.

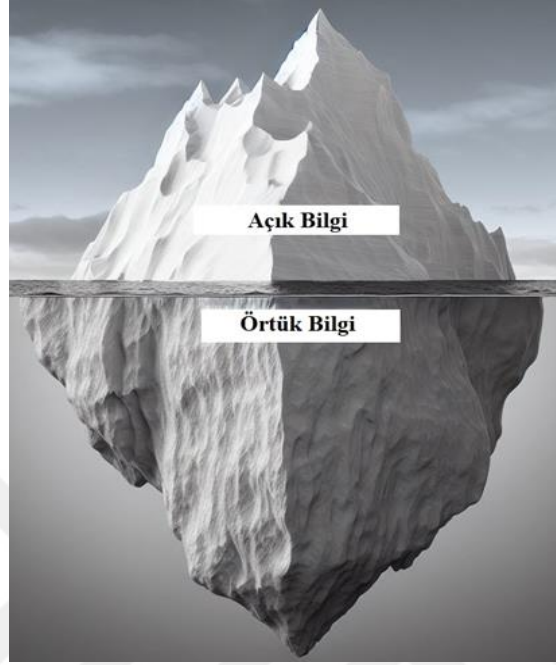
doğrultusunda analiz ederek anlamlandırır ve böylece yeni bilgi üretir (Bakker vd., 2006: 596).

Bilgelik (wisdom), bilgiyi bütüncül bir bakış açısıyla yorumlayarak uygulamaya dönüştüren ve örgütsel karar alma süreçlerine rehberlik eden en üst düzey bilişsel aşamadır (Sağsan, 2004: 250). Bilgelik, biriken bilginin ötesinde, bu bilginin yeni durumlara ve sorunlara nasıl uygulanacağını anlamamıza olanak tanımaktadır. Aynı zamanda, geleceği öngörme yeteneği olarak da değerlendirilebilir. Rowley'e (2007: 174) göre bilgelik, bireyin sahip olduğu bilgi ve etik anlayışıyla herhangi bir durumda en uygun şekilde hareket etmesini ifade etmektedir. Boztaş ve Özmızrak'a (2012: 67) göre ise bilgelik, tecrübe ve analitik düşünme yetisinin kullanılmasıyla yeni bilginin üretilmesini veya mevcut bilginin değişen koşullara uyum sağlamasını mümkün kılan bir bilişsel süreçtir.

Veriyi bilgeliğe dönüştürme süreci, örgütler için de geçerli olup verinin işlenmesi ve anlamlandırılması yoluyla stratejik kararlar alınmasını mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda, bilgi hiyerarşisinin örgüt içindeki işleyişi şu şekilde örneklendirilebilir: Sektöre yönelik pazar ölçümleri ve ekonomik göstergeler, gözlemler yoluyla üretildiğinden *veri* olarak kabul edilirken; bu verilerden elde edilen analizler ve oluşturulan pazar modelleri, *enformasyon* sonucunda anlamlı bir yapıya dönüştürülebilmektedir. Örgütlerin uygulamaya yönelik geliştirdiği stratejik planlar ve pazar çalışmaları ise *bilgi* olarak tanımlanmakta, bu süreçlerin hayata geçirilmesi ve örgütün başarıya ulaşması, kuruluş hakkında bir fikir oluşturarak *bilgelik* düzeyine erişilmesini sağlamaktadır. Böylece, örgüt hakkında yorum yapmamıza olanak tanıyan bir bilgi seviyesi elde edilmektedir (Sağsan, 2002: 217). Bu noktada, bilginin yalnızca nasıl üretildiği değil, aynı zamanda nasıl sınıflandırıldığı da büyük önem taşımaktadır.

Bilginin sınıflandırılması, onun kapsamını ve kullanım alanlarını anlamada kritik bir rol oynadığı için, farklı bilgi türlerini ele almak önem arz etmektedir. Literatürde bilginin türleri üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, en yaygın sınıflandırmalardan birinin *açık bilgi* ve *örtük bilgi* ayrımı olduğu görülmektedir. Bu sınıflandırma, ilk kez Macar kimyager, ekonomist ve filozof Michael Polanyi tarafından yapılmıştır. Polanyi (1966), açık ve örtük bilginin insan kavrayışı açısından son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü bireyler bilgiyi, kendi deneyimlerini yeniden yaratarak ve düzenleyerek edinmektedir.

Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, sözler ve sayılarla ifade edilebilen açık bilgi, bilginin yalnızca buzdağının görünen kısmını oluşturmaktadır. Şekil 3.2’de yer alan Bilgi Buzdağı, bilginin açık ve örtük boyutlarını görsel olarak temsil etmektedir.



Şekil 3.2. Bilgi Buzdağı

Kaynak: (Beijerse,1999 :100)

Şekil 3.2’de yer alan bilgi buzdağı modelinde, buzdağının yüzeyin altında kalan kısmı, bilginin büyük bir bölümünü oluşturan örtük bilgiyi temsil etmektedir. Örtük bilgi, doğrudan gözlemlenemeyen ve yalnızca deneyim, sezgi ve içgörü yoluyla edinilebilen bir bilgi türüdür. Buna karşılık, açık bilgi, buzdağının suyun üzerinde kalan kısmını simgelemekte olup, sözler, sayılar ve belgeler aracılığıyla kolaylıkla ifade edilebilen ve erişilebilen bilgi türü olarak tanımlanmaktadır. Aşağıda, bu iki bilgi türü daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmakta; özellikleri, farklılıkları ve dönüşüm süreçleri kapsamlı bir şekilde incelenmektedir.

Açık bilgi, kelimeler ve rakamlarla ifade edilebilen, herkesin erişimine açık olan bilgi türüdür. Analiz verileri, bilimsel formüller, politikalar ve kılavuzlar gibi sistematik olarak toplanabilen ve resmi nitelik taşıyan bilgileri içermektedir. Bu tür bilgi, bireyler arasında açık bir şekilde paylaşılabilen, elde ya da dijital ortamda düzenlenmiş dosyalar şeklinde kodlanabilen, semboller, grafikler veya doğal konuşma dili aracılığıyla kullanılabilen ve yayılabilen bir yapıya sahiptir. Örneğin, bir elektronik ürün satın alındığında beraberinde verilen kullanım kılavuzu, açık bilgiye örnek olarak gösterilebilir. Örgüt içerisinde herkes

tarafından kolayca anlaşılabilen bu bilgi türü, aktarımı oldukça basit olduğundan paylaşım süreci hızlı ve etkilidir. Ayrıca, yoruma açık olmaması nedeniyle objektif bir yapıya sahiptir.

Örtük bilgi, doğrudan ifade edilemeyen, bireyin zihninde taşıdığı ve genellikle ima, davranış, hareket veya yüz ifadelerinden anlam çıkarılarak anlaşılan bir bilgi türüdür. Son derece kişisel bir nitelik taşıdığından ve sistematik bir şekilde formüle edilmesi zor olduğundan, başkalarına doğrudan aktarılması güçtür. Örtük bilgi, bireyin öznel içgörülerini, sezgilerini ve deneyimlerini içermekte olup, kişinin eylemleri kadar, benimsediği değerler, inançlar ve duygularla da yakından ilişkilidir.

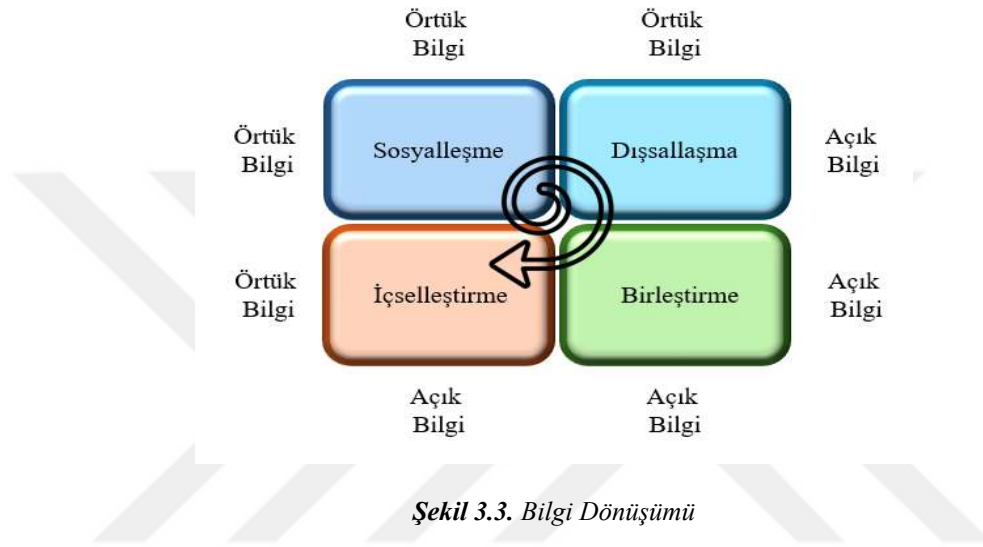
Örtük bilginin bireyler arasında aktarımı genellikle deneyim gerektirmektedir. Örneğin, bir satış personelinin müşteri profillerini analiz ederek, hangi müşteriye nasıl yaklaşması gerektiğini (övgü kullanarak ya da daha agresif bir satış stratejisi benimseyerek) sezgisel olarak belirleyebilmesi, zaman içinde kazanılan örtük bilginin bir yansımasıdır. Bu tür bilgi, doğrudan yazılı hale getirilemediği için eğitim ya da belge aracılığıyla aktarılması zor olmakta, ancak gözlem, uygulama ve mentorluk gibi yöntemlerle paylaşılabilmektedir (Alavi ve Leinder, 2001: 110; Durna ve Demirel, 2008: 142; Grenier vd., 2007: 5; Nonaka vd., 2001: 14)

Bu noktada Polanyi (1966: 4), örtük bilgiyi tanımlarken “*söyleyebileceğimizden daha fazlasını biliriz*” ifadesini kullanmaktadır. Bu ifadeyle Polanyi, bilginin büyük bir kısmının yalnızca kitaplar veya yazılı kaynaklar aracılığıyla öğrenilemeyeceğini, aksine deneyim ve sezgi yoluyla içselleştirildiğini vurgulamaktadır. Başka bir deyişle, bireyler yalnızca sözel olarak ifade edebildikleri kadarını değil, farkında olmadan çok daha fazlasını bilmekte ve kullanmaktadır.

Bireysel düzeyde edinilen örtük bilgi, yalnızca bireylerin karar alma süreçlerini etkilemekle kalmayıp, örgütsel bilgi birikiminin temelini oluşturarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Örgütsel bağlamda örtük bilgi, örgüt içindeki bireylerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin bütünleşmesiyle kurumsal bir değer haline gelmektedir. Yıldırım ve Özdemirci’ye (2019: 36) göre örtük bilgi, örgüte özgü bir bilgi birikimi oluşturarak rakiplerine karşı farklılaşmasına olanak tanımakta ve bu yönüyle stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir.

Bu noktada, örgütlerde bilgi paylaşımının yalnızca örtük bilgiye dayanmadığı, açık bilgiyle etkileşim hâlinde gelişen, dinamik ve çok boyutlu bir süreç olduğu görülmektedir. Açık ve örtük bilgi arasındaki bu etkileşim süreci, literatürde *bilgi dönüşümü* olarak

adlandırılmaktadır. Bu kapsamda, bilgi dönüşüm sürecinin nasıl gerçekleştiğini açıklamak amacıyla Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından geliştirilen Bilgi Dönüşüm Modeli ele alınmaktadır. Bu modele göre, bilgi dönüşüm süreci dört temel adımdan oluşmakta olup bunlar; sosyalleştirme, dışsallaşma, kombinasyon ve içselleştirme (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Akt. Beijerse, 1999: 100). Bu dönüşüm süreci, örgütlerin bilgi yaratma ve paylaşma mekanizmalarını anlamlandırmalarına önemli bir çerçeve sunmakta olup, bilgi dönüşüm sürecinin aşamaları Şekil 3.3'te görselleştirilmiştir.



Kaynak: (Rumizen, 1998: 78)

Sosyalleştirme (Örtük Bilgiden – Örtük Bilgiye): Bireylerin örtük bilgilerini etkileşim yoluyla birbirlerine aktardıkları ve ortak deneyimler aracılığıyla yeni bilgi ürettikleri süreçtir (Akgün vd., 2009: 32). Bu süreçte, bireyler sahip oldukları bilgiyi doğrudan sözel ifadeye ihtiyaç duymadan gözlem, taklit veya ortak faaliyetler yoluyla paylaşmaktadır (Akgün ve Keskin, 2003: 179-180). Örneğin, bir çırak ustasıyla birlikte çalışarak mesleki becerileri gözlemleyerek öğrenir ve zamanla bu bilgiyi içselleştirir. Sosyalleştirme sürecinin temel unsuru deneyimdir; çünkü bireyler ancak deneyimleyerek ve gözlemleyerek örtük bilgiyi aktarabilir ve geliştirebilir (Beijerse, 1999: 100).

Dışsallaşma (Örtük Bilgiden – Açık Bilgiye): Örtük bilginin metaforlar, analogiler, kavramlar, hipotezler ve modeller aracılığıyla açık bilgiye dönüştürülmesi sürecidir. Bu süreç özellikle tasarım aşamasında, bireylerin fikirlerini ifade etmek amacıyla gerçekleştirdiği diyaloglar (bireyler arasında yapılan tartışmalar) veya birlikte düşünme (grup çalışmaları, beyin fırtınası) yoluyla başlamaktadır (Beijerse, 1999: 100).

Bireyler, kendi deneyimlerini, sezgilerini ve içgörülerini tartışmalar ve iş birliği yoluyla somut ve ifade edilebilir bilgiye dönüştürmektedir. Ayrıca, bireyin sahip olduğu mesleki deneyimi yazılı hale getirmesi, bu sürecin önemli bir parçası olup, örtük bilginin paylaşılabılır ve aktarılabilir hale gelmesini sağlamaktadır (Akgün vd., 2009: 33).

Birleştirme (Açık Bilgiden – Açık Bilgiye): Bireyler, çeşitli kaynaklardan edindikleri açık bilgileri sistematik bir biçimde toplar, analiz eder ve yapılandırarak yeni bilgi oluştururlar. Açık bilgi; dokümanlar, toplantılar, telefon görüşmeleri, kahve molaları, iş yemekleri, e-postalar ve dijital medya gibi kanallar aracılığıyla bir araya getirilerek belirli bir düzen içinde sınıflandırılabilir, yapılandırılabilir, içerik eklemeleriyle zenginleştirilebilir veya belirli bileşenlere ayrılarak yeniden organize edilebilir. Bu süreç, mevcut enformasyonun yeniden yapılandırılmasına ve yeni bilginin üretilmesine katkı sağlamaktadır (Akgün vd., 2009: 33; Beijerse, 1999: 100). Örneğin, yüksek lisans eğitimi, öğrencilerin farklı kaynaklardan edindikleri bilgileri sentezleyerek yeni perspektifler geliştirdikleri bir süreçtir. Benzer şekilde, farklı bölümlere ait mali tabloların bir araya getirilerek işletme bilançosunun oluşturulması, başarılı bir birleştirme örneğidir (Akgün vd., 2009: 33).

İçselleştirme (Açık Bilgiden – Örtük Bilgiye): Bu süreç, açık bilginin bireylerce kendi zihinsel kapasite, bilgi birikimi, deneyimleri ve sezgileriyle harmanlanarak içselleştirilmesi ve böylece örtük bilgiye dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Yapararak öğrenme, bireylerin açık bilgi kaynaklarını kullanarak edindikleri bilgileri içselleştirmeleri nedeniyle bu sürecin en iyi örneklerinden biridir. Mevcut dokümanlar, kılavuzlar ve sözlü anlatımlar gibi örgütsel kaynaklar, çalışanların örtük bilgi tabanlarını etkileyerek zenginleştirmektedir. İçselleştirme süreci bireyin zihninde gelişen bir süreç olsa da uygun bir örgüt ortamı ve bilgi dostu kurum kültürü, bireylerin edindikleri bilgileri içselleştirip davranışa dönüştürmelerine olanak tanımaktadır (Sakarya, 2021: 1570; Zaim ve Seçgin, 2012: 6).

Bilgi dönüşüm sürecine göre, her bilgi türü belirli aşamalarla dönüştürülebilir ve bu süreç saat yönünde ilerleyen bir öğrenme sarmalı olarak modellenmektedir. Model, bir döngüden ziyade bir sarmal şeklinde tanımlanır. Çünkü birey, öğrenme süreci boyunca bilgi edinmeye devam ettikçe, kavrayışı giderek daha derinleşmektedir (Rumizen, 1998: 78).

Bilginin yalnızca dönüşüme uğraması, örgütler için yeterli değildir; bu bilginin etkin bir şekilde yönetilmesi de kritik bir zorunluluktur. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, bilginin nasıl yönetileceği, nasıl paylaşılacağı ve örgütsel karar alma

mekanizmalarına nasıl entegre edileceği ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, bilgi yönetimi, örgütlerin bilgiyi etkin kullanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan sistematik bir süreç olarak öne çıkmaktadır.

3.2. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilginin örgütler açısından stratejik bir kaynak olarak görülmesi, bilgi yönetimi kavramını önemli bir araştırma ve uygulama alanı haline getirmiştir. Bilgi yönetimi, örgüt içerisinde bireyler, ekipler ve bölümler arasında paylaşılan toplumsal ve kurumsal bilgi birikiminin sistematik bir şekilde tanımlanması, düzenlenmesi ve etkin bir biçimde kullanılması sürecini ifade etmektedir. Bu süreç, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini ve değişen çevresel koşullara uyum sağlamasını hedeflemektedir (Alavi ve Leidner, 2001: 113).

Bilgi yönetimi, yalnızca bilginin toplanmasını değil, aynı zamanda bu bilginin erişilebilir, paylaşılabılır ve stratejik amaçlara uygun şekilde kullanılmasını sağlayan sistematik bir yapı olarak ele alınmaktadır (Eren, 2009: 154). Bilgi, örgütsel bağlamda açık ve örtük olmak üzere iki temel kategoriye ayrılmakta olup, bilgi yönetimi süreci, her iki bilgi türünün etkin bir şekilde yönetilmesini kapsayan bir çerçeve sunmaktadır (Hult ve Tomas, 2003: 190). Literatürde bilgi yönetimi süreçleri genellikle benzer şekilde ele alınmakla birlikte, süreçlerin adlandırılması ve sayısı açısından farklılıklar bulunmaktadır. Çeşitli araştırmalarda, bilgi yönetimi süreçlerinin temel bileşenleri olarak bilginin üretilmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması öne çıkmaktadır (Önaçan, 2022: 136). Bu kavramlar şu şekilde açıklanabilir:

Bilginin Üretilmesi: Örgütler, yeni bilgiyi iç ve dış kaynaklardan temin ederek üretmektedir. Dış çevreden bilgi edinme süreci; konferanslara, fuarlara, eğitim programlarına katılma, danışman kullanımı, yeni örgüt katılımının sağlanması veya diğer örgütlerle kıyaslama (benchmarking) gibi yöntemleri içerirken (Akgün vd., 2009: 50), örgüt içindeki bilgi üretimi; çalışan deneyimleri, araştırmalar ve inovasyon faaliyetleri yoluyla gerçekleşmektedir.

Bilginin Depolanması: Bilginin örgüt içinde sistematik olarak düzenlenmesi ve erişilebilir hale getirilmesi, örgütsel hafızanın oluşturulmasında kritik bir adımdır. Elektronik veri tabanları, arşivler ve bilgi yönetim sistemleri, bilginin etkin bir şekilde saklanmasını sağlamaktadır (Sağsan, 2006: 36-37).

Bilginin Paylaşılması: Örgüt içerisinde bireyler ve gruplar tarafından üretilen bilginin sosyal iletişim ve teknolojik altyapı aracılığıyla birbirine iletilmesini kapsamaktadır (Sağsan, 2007: 111).

Bilginin Kullanılması: Bilginin etkin bir şekilde değerlendirilmesi, üç farklı mekanizma ile gerçekleşmektedir. İlk olarak, örtük bilgi örgüt içinde paylaşım yoluyla yaygınlaştırılmaktadır. İkinci olarak, sistematik dokümantasyon aracılığıyla açık bilgiye dönüştürülmekte ve tüm çalışanların erişimine sunulmaktadır. Üçüncü olarak, elde edilen bilgi, iş süreçlerinin geliştirilmesi ve örgütsel verimliliğin artırılması amacıyla aktif olarak kullanılmaktadır (Sağsan, 2007: 113).

Günümüz rekabetçi ortamında, bilgi yönetimi, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesini, sürdürülebilirliğini sağlamasını ve pazar değerini artırmasını destekleyen kritik bir faktör haline gelmiştir. Bunun yanı sıra, örgütlerin fırsatları rakiplerinden önce görmesini, yenilikçiliği teşvik etmesini, öğrenen bir örgüt kültürü oluşturmalarını, bilgi paylaşım davranışını desteklemesini ve bilgi teknolojilerinin kullanımını özendirmesini sağlayarak dönüşüm süreçlerine önemli katkılarda bulunmaktadır (Gümüştekin, 2004: 201-205). Bu bağlamda, bilgi yönetimi yalnızca bir teknoloji sistemi değil, bireyler arasındaki etkileşimi ve iş birliğini destekleyen, bilgi akışını güçlendiren bütüncül bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bu süreç, bilginin etkin paylaşımını ve kullanımını desteklemek amacıyla, bireylere uygun zaman, mekân, araçlar ve teşvikler sunarak örgütsel bilgi akışını güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Davenport ve Prusak, 1998; Akt. Alavi ve Leidner, 2001: 114).

Günümüzde birçok örgüt, sahip olduğu bilginin büyük bir kısmının çalışanların örgütten ayrılmasıyla kaybolduğunun farkında değildir ve bu bilginin sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine yönelik stratejiler geliştirmekte yetersiz kalmaktadır (Ghandour, 2019: 113). Bu noktada, bilgi paylaşım davranışı, örgütsel başarıyı artıran bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Çünkü bilgi paylaşım davranışı, bireylerin sahip olduğu deneyim ve bilgileri diğer çalışanlarla bilinçli ve gönüllü bir şekilde paylaşmalarını sağlayarak örgüt içindeki kolektif bilgi birikiminin güçlenmesine katkı sunmaktadır (Kim ve Lee, 2013: 327). Bilgi yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, bilginin bireyler ve örgütsel birimler arasında paylaşılmasına bağlıdır. Bu bağlamda, bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin temel unsurlarından biri olarak ele alınmaktadır. Ancak, birçok örgüt sahip olduğu bilginin büyük bir kısmının çalışanların örgütten ayrılmasıyla kaybolduğunun farkında değildir ve bu bilginin sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine yönelik stratejiler geliştirmekte yetersiz kalmaktadır (Ghandour, 2019: 113).

Bu noktada, bilgi paylaşım davranışı örgütsel başarıyı artıran bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Çünkü bilgi paylaşım davranışı, bireylerin sahip olduğu deneyim ve bilgileri diğer çalışanlarla bilinçli ve gönüllü bir şekilde paylaşmalarını sağlayarak örgüt içindeki kolektif bilgi birikiminin güçlenmesine katkı sunmaktadır (Kim ve Lee, 2013: 327). Bilgi yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, bilginin bireyler ve örgütsel birimler arasında paylaşılmasına bağlıdır. Bu bağlamda, bilgi paylaşım davranışı, bilgi yönetiminin temel unsurlarından biri olarak ele alınmaktadır.

Bilgi yönetimi sürecinin başarısı, bilginin paylaşılmasıyla doğrudan ilişkilidir. Örgüt içinde bilginin serbestçe dolaşımı, örgütsel öğrenmeyi teşvik etmekte (Kim ve Lee, 2013: 327), inovasyonu desteklemekte (Bontis vd., 2009) ve karar alma mekanizmalarını güçlendirmektedir (Davenport ve Prusak, 2001). Ancak, bilgi paylaşım davranışı yalnızca teknik bir süreç olmayıp, bireylerin güven, motivasyon ve örgütsel kültür ile şekillenen dinamik bir etkileşim süreci olarak ele alınmalıdır (Ghandour, 2019). Bu nedenle, bir sonraki bölümde bilgi paylaşım davranışının örgütler açısından taşıdığı önem ve farklı boyutları ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

3.3. BİLGİ PAYLAŞIM DAVRANIŞI

Gerekçeli Eylem Teorisi, Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından geliştirilen ve bireylerin davranışlarını açıklamak amacıyla sosyal psikoloji temelli bir teodir. Bu teoriye göre, bireyin bir davranışı gerçekleştirme olasılığı, öncelikle o davranışı gerçekleştirme niyetine bağlıdır. Söz konusu niyet ise bireyin ilgili davranışa yönelik tutumu ve öznel normlarının bir fonksiyonu olarak şekillenmektedir. Tutumlar ve öznel normlar, bireyin belirli bir davranışı sergileme niyetini doğrudan etkilerken, niyet de bireyin söz konusu davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğini belirlemektedir (Fishbein ve Ajzen, 1975: 10-17).

Bu çalışma kapsamında, tutumların davranışlar üzerindeki doğrudan etkisi temel alınarak *bilgi paylaşımı* kavramı yerine *bilgi paylaşma davranışı* ifadesi tercih edilmiştir. Bu tercihle, bilgi paylaşımının yalnızca soyut bir süreç olarak değil, bireylerin niyetleri ve tutumları doğrultusunda şekillenen somut bir davranış olarak ele alınması amaçlanmıştır. Bireylerin sahip olduğu özellikler, fırsatlar ve kaynaklar, davranışı gerçekleştirme niyetini önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Ajzen ve Fishbein, 2005: 174).

Bilgi, günümüzde rekabetçi ve dinamik bir ekonomi içinde sürekli bir rekabet avantajı sağlayan kritik bir kurumsal kaynak haline gelmiştir (Wang ve Noe, 2010: 115). Bu

kaynağın etkin bir şekilde kullanılması, bilgi yönetimini zorunlu kılmaktadır (Özdemirci ve Aydın, 2007: 165). Bilgi yönetimi, örgüt içinde bilginin etkin şekilde toplanmasını, saklanmasını ve kullanılmasını kapsayan bir süreçtir. Ancak bu sürecin başarılı olabilmesi, bilginin bireyler ve birimler arasında paylaşılmasına bağlıdır (Bock ve Kim, 2001: 1112). Bilgi yönetimi girişimlerinin başarısı, bilgi paylaşım davranışının ve bilginin doğru zamanda doğru kişilere ulaştırılmasına doğrudan bağlıdır. Bilgi paylaşım davranışı olmaksızın örgütler sürekli kendilerini yeniden yaratmak zorunda kalacak ve geçmiş deneyimlerden yararlanamayacaktır (Robertson, 2002: 38). Bu nedenle, bilginin örgüt genelinde paylaşılması, örgütsel düzeyde etkin kullanım için kritik öneme sahiptir.

Bilgi paylaşım davranışı, örgütlerin beceri ve yetkinliklerini geliştirmesi, değerini artırması ve rekabet avantajlarını sürdürebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Matzler vd., 2008: 302). Bunun temel nedeni, bilginin paylaşıldıkça ve kullanıldıkça çoğalma eğilimi göstermesidir. Bilgi paylaşım davranışı, temel olarak bilgiyi örgüt içindeki diğer çalışanlar için erişilebilir hâle getirme sürecidir. Bireyler arasındaki bilgi paylaşım davranışı, bir bireyin sahip olduğu bilginin, diğer bireyler tarafından anlaşılabilir, benimsenebilir ve kullanılabilir bir forma dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Ipe, 2003: 341). Bilgi paylaşım davranışı, bireyin edindiği bilgiyi örgütteki diğer üyelerle yayma davranışdır (Ryu vd. 2003: 113).

Hendriks (1999: 92), bilgi paylaşımının en az iki taraf arasında gerçekleşen bir etkileşim süreci olduğunu belirtmektedir. Bu süreçte, bir taraf bilgi sağlayıcı, diğer taraf ise bilgi alıcı olarak rol almaktadır. Bilgi sağlayıcı taraf, bilgiyi bilinçli veya isteyerek hareketler, sözlü ifadeler ya da yazılı metinler aracılığıyla iletirken, bilgi alıcı taraf bu bilgiyi gözlemleyerek, dinleyerek, taklit ederek veya okuyarak algılayabilmekte ve anlamlandırabilmektedir.

Bilgi paylaşım davranışı, bireysel veya örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve başarının artırılması için birey-birey, örgüt-örgüt ve örgüt-birey arasındaki bilgi akışını içermektedir (Linn ve Lee, 2005; Akt. Demirel, 2007: 101). Aynı zamanda, bilgi paylaşım davranışı örgütsel davranış açısından ele alındığında, örgüt ve bireyler arasında bilginin gönüllü olarak değiş tokuş edilmesiyle sonuçlanan bir süreçtir (Kulaklıoğlu, 2009: 86). Bu süreçte, çalışanların sahip oldukları bilgi birikimini örgüt içindeki diğer bireylere aktarması kritik bir rol oynamaktadır (Kenney, 2016: 36).

Literatürde, bilgi paylaşımı ve bilgi transferi kavramlarının benzer yönleri olmakla birlikte, farklı anlamlar taşıdığı görülmektedir. Bilgi transferi, belirli bir bilginin bir kaynaktan hedefe aktarılmasını ifade ederken, bilgi paylaşımı sürecinde hedef kitleye ulaşım ve alıcının geri bildirimde bulunması da önemli bir unsurdur (Wang ve Noe, 2010: 117). Buna karşın, bilgi transferinde bilginin hedefe ulaşip ulaşmadığı veya alıcının bilgiyi nasıl yorumladığı ve uyguladığı değerlendirilmemektedir. Öte yandan, bilgi paylaşımı genellikle karşılıklı uzlaşmaya dayanan bir süreç olarak öne çıkarken (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222), bilgi transferi daha çok tek yönlü bir aktarım süreci olarak ele alınmaktadır (Paulin ve Suneson, 2012: 83).

Bilginin doğası gereği, fiziksel veya ticari bir mal gibi serbestçe el değiştirmemesi, bilgi paylaşımını karmaşık bir süreç haline getirmektedir (Hendriks, 1999: 92). Bireyler bilgilerini paylaşmaya istekli olsalar bile, bilginin büyük bir kısmını oluşturan örtük bilgiler, bireyin *kulakları arasında ve gözlerinin arkasında* yerleşik olduğu için yani bilgiyi taşıyan bireyin zihinsel yapısına ve deneyimlerine bağlı olan olduğundan doğrudan aktarılamamakta ve paylaşımı zorlaştırmaktadır (O'Dell vd., 2003: 130-131). Bu nedenle, bilgi paylaşım davranışı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitli engellerle karşılaşmaktadır.

Bilgi paylaşım davranışını etkileyen temel bireysel ve örgütsel engeller şu şekilde sıralanabilir:

Bireyler Arası Güven Eksikliği: Bilgi paylaşım davranışı, bireylerin bilginin kötüye kullanılmayacağına ve kaynağının güvenilir olduğuna inanmasına bağlıdır. Güven eksikliği, örgüt içindeki bilgi akışını doğrudan etkileyerek paylaşım sürecini kısıtlamaktadır (Riege, 2005: 25).

Örgütsel Kültürün Paylaşımı Teşvik Etmemesi: Bilgi paylaşım davranışı desteklemeyen örgütsel kültür, bilginin dolaşımını yavaşlatmakta ve paylaşımı engellemektedir (Davenport ve Prusak, 2001: 141-143).

Bilginin Güç Olarak Görülmesi: Çalışanlar, bilgi paylaşım davranışının statülerini zayıflatacağını veya iş güvencelerini tehlikeye atacağını düşündüklerinde, bilgiyi paylaşmaktan kaçınabilmektedir (Huang ve Davison, 2008: 1).

Teknolojik Altyapı Eksiklikleri: Yetersiz veya uyumsuz bilgi teknolojileri sistemleri, bilgi paylaşım davranışını zorlaştırarak bilgi akışını engelleyebilmektedir (Altındış ve Ağca, 2011: 59).

Bilgi paylaşım davranışı, örgütler için birçok avantaj sağlamaktadır. Bunlar arasında çalışan ve örgüt performansını artırması (Muqadas vd., 2017; Anantatmula, 2007; Inkinen, 2016), örgütsel öğrenmeyi desteklemesi (Gagne, 2009), yaratıcılığı teşvik etmesi (Muqadas vd., 2017), inovasyonu desteklemesi (Sáenz vd., 2009; Svetlik vd., 2007) ve yeni teknolojilerin gelişimini teşvik ederek kurumsal başarıya katkı sağlaması (Lee, 2001) yer almaktadır. Teknolojik gelişmeler bilgi paylaşım davranışı süreçlerini önemli ölçüde etkilemekte olup, özellikle bulut bilişim sistemleri ve yapay zekâ destekli bilgi yönetim sistemleri bu süreçleri daha etkin ve erişilebilir hale getirmektedir (Kozan, Bozkaplan ve Özek, 2014: 822; Erdem Aladağ, 2024: 28).

Bu çerçevede, bilgi paylaşımı davranışı örgütlerde stratejik bir unsur olarak değerlendirilmekte olup, bireysel ve örgütsel düzeyde gerçekleşmektedir. Bireysel ve örgütsel düzeylerde bilgi paylaşımı davranışının nasıl gerçekleştiği ve hangi dinamiklerden etkilendiği, sürecin etkin yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, bilgi paylaşım davranışının farklı boyutlarını incelemek, sürecin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

3.4. BİLGİ PAYLAŞIM DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Bilgi paylaşım davranışı, ölçülmesi güç ve soyut bir kavram olup, literatürde bu konunun ölçümüne yönelik sınırlı sayıda sistematik çalışma bulunduğu ifade edilmektedir. Bilgi paylaşım davranışı süreci, bireylerin sahip oldukları bilgiyi ne şekilde, hangi kanallar aracılığıyla ve hangi bağlamlarda paylaştıklarıyla ilgilidir. Ancak bilgi paylaşım davranışı, bireyler arası güven, örgütsel kültür ve bilgi teknolojileri gibi çok sayıda faktörden etkilendiği için doğrudan ölçümlenmesi zor bir olgudur.

Bu alandaki en kapsamlı çalışmalardan biri, Jialin Yi'nin (2009) *A Measure of Knowledge Sharing Behaviour: Scale Development and Validation* adlı araştırmasıdır. Yi (2009), örgütlerde bilgi paylaşım davranışlarını inceleyerek, çalışanların bilgi paylaşım sürecinde sergiledikleri davranışları dört temel boyutta ele almıştır. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir:

Yazılı Katkılar: Çalışanların bilgi, fikir ve uzmanlıklarını yazılı belgeler (örn. raporlar, kurumsal veri tabanları) aracılığıyla paylaşması.

Örgütsel İletişim: Ekipler ve bölümler arasında bilgi paylaşım davranışını destekleyen resmi etkileşimler.

Kişisel Etkileşimler: Gayri resmî ortamlarda gerçekleşen bireyler arası bilgi paylaşım davranışı.

Uygulama Toplulukları: Uzmanlık alanlarına dayalı topluluklar içinde bilgi paylaşım davranışı süreçleri.

Yi'nin (2009) sunduğu bu sınıflandırma, Hansen ve arkadaşları (1999: 108) tarafından tanımlanan iki temel bilgi yönetimi stratejisi ile örtüşmektedir. Bunlardan ilki *kodifikasyon stratejisi* olup bilginin sistematik olarak belgelenecek merkezi bir veri tabanında saklanmasını ve gerektiğinde doğrudan erişilebilir hale getirilmesini amaçlamaktadır. Bu strateji, çalışanların bilgilere hızlı bir şekilde erişmesini sağlayarak örgütsel hafızanın güçlenmesine katkı sunmaktadır. İkinci strateji olan *kişiselleştirme stratejisi* ise bilginin bireyler arasındaki etkileşim ve diyalog yoluyla paylaşılmasını esas almaktadır. Bu yaklaşımda, bireylerin deneyimlerini doğrudan aktarması ve bilgi alışverişinin birebir iletişimle sağlanması ön plandadır.

Bu çalışmada, bilgi paylaşım davranışının dört temel boyutu olan yazılı katkılar, örgütsel iletişim, kişisel etkileşimler ve uygulama toplulukları ile bağlantılar ele alınmıştır. Aşağıda, bu boyutlar detaylı olarak incelenmiş ve her biri ayrı başlıklar altında açıklanmıştır.

3.4.1. Yazılı Katkılar

Bilgi paylaşım davranışının yazılı katkılar boyutu, çalışanların bilgi, fikir ve uzmanlıklarını sözlü iletişim yerine yazılı belgeler aracılığıyla paylaşmasını ifade etmektedir. Bu tür bilgi paylaşımı, kurumsal veri tabanlarına bilgi ekleme, rapor hazırlama ve örgütsel hafızaya katkı sağlama gibi süreçleri içermektedir. Bu tür bilgi paylaşım davranışı, bilgi yönetiminin kodifikasyon stratejisini ve açık bilginin paylaşımını vurgulamaktadır. Açık bilgi paylaşımı, örgüt içinde bilginin kalıcı hale gelmesini ve geniş çapta erişilebilir olmasını sağladığından, örgütsel öğrenme süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır (Yi, 2009: 69; Liebowitz, 2001: 2).

Bartol ve Srivastava (2002: 68-69), kurumsal veri tabanlarına bilgi eklemenin, örgütlerde bilgi paylaşım davranışını teşvik eden ödüllendirme sistemleriyle bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır. Bu süreç, çalışanların paylaştıkları bilginin örgüt tarafından tanındığı ve değer gördüğü algısını güçlendirerek bilgi paylaşımını artırmaktadır. Çünkü veri tabanına yapılan katkılar kolayca takip edilip değerlendirilebildiğinden, çalışanlar bu sürecin kariyerleri açısından olumlu sonuçlar doğurabileceğini düşünmektedir.

Bilgi paylaşım davranışına yönelik dışsal motivasyon, yazılı katkıların ölçülebilir ve denetlenebilir olması nedeniyle genellikle yüksektir (Kaser ve Miles, 2001: 19). Çalışanlar, belgelere dayalı bilgi paylaşımının ödüllendirilme potansiyeli taşıdığını algıladıklarında, bu sürece daha fazla dahil olma eğilimi göstermektedir. Ödüllendirme mekanizmaları maddi teşvikler (ücret artışı, prim vb.) ve manevi teşvikler (tanınma, takdir edilme vb.) olmak üzere iki temel kategoriye ayrılmaktadır (Yi, 2009: 69).

Bu kapsamda, örgütler bilgi paylaşım davranışını destekleyen bilgi yönetim sistemleri kullanarak yazılı katkıları teşvik etmektedir (Wang vd., 2014: 979). Yazılı belgelerin oluşturulması ve paylaşılması, örgütlerin öğrenme kapasitesini artırmakta (Kargılı ve Şahinli, 2024: 65), rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlamakta (Kim ve Lee, 2012: 2069) ve kurumsal hafızalarını güçlendirmektedir (İmamoğlu vd., 2018: 100). Bilginin yazılı hale getirilmesi, örgüt içinde sürekli erişilebilir bir bilgi havuzu oluşturulmasını sağlayarak, çalışanlar arasındaki bilgi akışını kolaylaştırmaktadır (Odabaş, 2009 : 412).

3.4.2. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim boyutu, çalışanların bilgi, deneyim ve uzmanlıklarını örgüt içindeki gruplar ve bölümler arasında resmi iletişim yoluyla paylaşmalarını ifade etmektedir. Bu tür bilgi paylaşım davranışı, çalışma ekipleri, proje grupları veya bölümlerin düzenli beyin fırtınası toplantıları, problem çözme oturumları ve bilgi paylaşımına yönelik diğer yapılandırılmış etkinlikleri kapsamında gerçekleşmektedir. Böylece bilgi, kişiden gruba yönelen resmi iletişim kanalları aracılığıyla aktarılmakta ve paylaşılmaktadır. Bu süreç, bilgi yönetiminin kişiselleştirme stratejisi ile uyumludur ve örtük bilginin yüz yüze resmi görüşmeler aracılığıyla aktarılmasına vurgu yapmaktadır. Aynı zamanda örgütsel öğrenme ve inovasyon süreçleri açısından kritik bir rol üstlenmektedir (Yi, 2009: 69).

Çalışanların örgütsel iletişim yoluyla bilgi paylaşımına katılmalarının, onların örgüte olan bağlılıkları ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar, bilgi paylaşımının örgütün genel başarısına katkı sağladığına inandıklarında, paylaşım sürecine daha istekli hale gelmektedirler. Bu durum, örgütsel iletişimin bilgi paylaşım davranışını şekillendiren temel faktörlerden biri olduğunu göstermektedir (Cabrera ve Cabrera, 2002: 698-699).

Örgütsel iletişim yoluyla bilgi paylaşımı, bilginin kurumsal hafızaya entegre edilmesini sağlayarak örgüt içindeki öğrenme süreçlerini destekler. Bu bağlamda, bireylerin bilgi paylaşımına katılımı, örgütün inovasyon kapasitesini artırmaktadır.

Örgütlerde resmî iletişim yoluyla gerçekleştirilen bilgi paylaşım davranışı, hem bireysel hem de grup düzeyinde çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar şu şekilde açıklanabilir:

Örgütsel Öğrenme Süreçlerini Destekler: Bilginin sistematik olarak paylaşılması, çalışanların birbirlerinden öğrenmesini sağlar ve kurumsal bilgi birikimini artırır.

İnovasyonu ve Problem Çözmeyi Teşvik Eder: Çalışanların farklı bakış açılarını bir araya getirerek daha yaratıcı çözümler üretmesine yardımcı olur.

Örgütsel Verimliliği Artırır: Bilginin hızlı ve etkili bir şekilde paylaşılması, karar alma süreçlerini hızlandırır ve operasyonel verimliliği artırır.

Çalışan Bağlılığını Güçlendirir: Bilgi paylaşımı desteklenen bir örgüt kültürü, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlar ve örgütsel bağlılığı artırır (Bartol ve Srivastava, 2002: 69-70). Bilgi paylaşımı, bireysel performans değerlendirmelerinde bir kriter olarak dikkate alındığında, çalışanların bu sürece daha fazla dahil olduğu görülmektedir (Cabrera ve Cabrera 2002: 703).

Sonuç olarak, örgütsel iletişim boyutu, bilgi paylaşım davranışının örgüt içinde sistematik ve yapılandırılmış bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan önemli bir bileşen olup, çalışanların bireysel katkılarının örgütsel düzeyde değer görmesini ve teşvik edilmesini sağlayarak, bilgi paylaşım davranışına doğrudan katkıda bulunmaktadır.

3.4.3. Kişisel Etkileşimler

Bilgi paylaşım davranışının kişisel etkileşimler boyutu, bireyler arasında gayri resmî sosyal etkileşimler yoluyla bilgi alışverişini ifade etmektedir. Çalışanlar, resmi toplantılar veya yapılandırılmış bilgi yönetim sistemlerinden bağımsız olarak, yemek aralarında, kahve molalarında, ofis içindeki gayri resmî sohbetlerde veya karşılıklı yardımlaşma süreçlerinde bilgi paylaşabilirler (Yi, 2009: 69). Bu boyut, özellikle örtük bilginin aktarımı açısından önemlidir, çünkü bireylerin sahip olduğu deneyim, sezgi ve uzmanlık gibi unsurlar genellikle yazılı belgeler veya kurumsal veri tabanları aracılığıyla değil, birebir etkileşimler yoluyla paylaşılmaktadır (Bartol ve Srivastava, 2002: 67).

Kişisel etkileşimler yoluyla bilgi paylaşım davranışı, çoğunlukla gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışanlar, meslektaşlarına yardım etmek, onlarla bilgi ve deneyimlerini paylaşmak veya belirli bir konuda iş birliği yapmak için doğal bir eğilim gösterebilirler. Cabrera ve Cabrera (2002: 698), bu tür bilgi paylaşımının bireylerin örgütsel aidiyet

duygusunu artırarak iş birliği kültürünü güçlendirdiğini belirtmektedir. Ayrıca, bireyler arası güven ilişkileri, bu tür bilgi paylaşımını teşvik eden önemli bir faktördür. Güvenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, bilgi paylaşım davranışına daha açık olmakta ve sahip oldukları bilgiyi başkalarıyla paylaşma konusunda daha istekli davranmaktadırlar (Cabrera ve Cabrera, 2002: 700).

Bu boyuttaki bilgi paylaşım davranışı, genellikle bireyin içsel motivasyonu ile yönlendirilir. Bireyler, başkalarına yardım etmek, sosyal bağlılıklarını güçlendirmek veya mesleki tatmin elde etmek amacıyla bilgi paylaşımına katılabilirler (Yi, 2009: 70). Bununla birlikte, örgütler, bu tür gayri resmî bilgi paylaşım davranışını desteklemek amacıyla çalışma ortamlarını daha etkileşimli hale getirebilir, ortak çalışma alanları oluşturabilir veya çalışanların bir araya gelmesini teşvik eden etkinlikler düzenleyebilirler (Bartol ve Srivastava, 2002: 68).

Özetle, kişisel etkileşimler boyutunda bilgi paylaşım davranışı, örgüt içinde bilgi akışını hızlandıran, çalışanların birbirlerinden öğrenmelerini sağlayan ve örgütsel bilgi birikimini artıran kritik bir süreçtir. Örgütlerin bu süreci desteklemesi, inovasyonun teşvik edilmesi, çalışan bağlılığının artırılması ve örgütsel verimliliğin güçlendirilmesi açısından stratejik bir önem taşımaktadır.

3.4.4. Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar

Uygulama toplulukları ile bağlantılar, belirli bir konuya ilgi duyan bireylerin ortak sorunlara çözümler üretmek, bilgi paylaşmak ve mesleki gelişimlerini desteklemek amacıyla gönüllü olarak bir araya geldiği sosyal ağlar olarak tanımlanmaktadır (Earl, 2001: 223). Bu topluluklarda bilgi, gayri resmî sosyal etkileşimler aracılığıyla bireyden gruba aktarılmakta ve kişiselleştirme stratejisine dayalı olarak paylaşılmaktadır (Hansen vd., 1999: 108). Özellikle örtük bilginin aktarımını kolaylaştıran bu süreç, çalışanların deneyimlerini, içgörülerini ve uzmanlıklarını karşılıklı konuşmalar yoluyla paylaşmalarını teşvik etmektedir (Yi, 2009: 69).

Uygulama topluluklarında bilgi paylaşım davranışı, karşılıklılık ve sosyal değişim ilişkisi çerçevesinde gelişmektedir. Kaser ve Miles (2001: 19), bu süreci bireylerin karşılıklı yardımda bulunduğu ve bilgi alışverişinde bulunduğu bir sosyal etkileşim biçimi olarak tanımlamaktadır. Ortak ilgi alanları, paylaşılan tutku ve benzer sorunlar etrafında gelişen uygulama topluluklarında, bireyler bilgi paylaşımının değerli olduğu bilinciyle hareket

etmekte ve diğer üyelerin de bilgi paylaşım davranışında bulunacağına dair güven duymaktadırlar.

Wasko ve Faraj'a (2005: 37) göre, uygulama toplulukları ortak bir alanda faaliyet gösteren, birbirlerini tanıyan ve birlikte çalışan bireylerden oluşan, genellikle yüz yüze iletişim kurarak sürekli müzakere, koordinasyon ve iş birliği sağlayan yapılandırılmış sosyal ağlardır. Bu tür toplulukların bilgi paylaşım davranışını daha etkili hâle getirebilmesi için bazı unsurların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Disterer'e (2001: 9) göre, bu amaçla düzenli toplantılar, bilgi bültenleri ve dijital platformlar gibi araçların etkin bir şekilde kullanılması önemlidir. Bilgi paylaşımı, yalnızca statik dokümanlarla sınırlı kalmamalı; doğrudan etkileşim ve iş birliğini içerecek şekilde dinamik süreçler yoluyla gerçekleştirilmelidir. Ayrıca, topluluk üyelerinin bilgi paylaşım süreçlerini kendi ihtiyaç ve tercihleri doğrultusunda şekillendirmelerine olanak tanınması, katılımı artırarak paylaşımın sürdürülebilirliğini güçlendirecektir. Örgütlerin, çalışanların bu topluluklara katılımını teşvik edecek ortamlar sunması, bilgi paylaşım sürecini daha sürdürülebilir hale getirecektir.

Sonuç olarak, uygulama toplulukları, bilginin doğal akışını sağlayan ve bireyler arasında güvene dayalı bilgi paylaşımını teşvik eden önemli yapılardır. Karşılıklılık ilkesi ve sosyal değişim ilişkisi çerçevesinde gelişen bu topluluklar, bireyler arasında güven oluşturarak örtük bilginin aktarımını kolaylaştırmakta ve iş birliği kültürünü teşvik etmektedir. Bilgi paylaşım davranışının sürdürülebilirliği için örgütlerin, bu toplulukları destekleyen stratejiler geliştirmesi, düzenli toplantılar ve dijital platformlar aracılığıyla bilgi akışını kolaylaştırması gerekmektedir. Bu sayede, uygulama toplulukları hem bireysel hem de örgütsel düzeyde bilgi paylaşım davranışının etkinliğini artıracaktır.

Bilgi paylaşım davranışının etkili bir şekilde gerçekleşmesi, yalnızca sürecin farklı boyutlarının kavranmasıyla yeterli değildir. Bu sürecin işleyişini belirleyen ve kimi durumlarda sınırlayan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu çerçevede, bilgi paylaşım davranışını engelleyen bireysel, örgütsel ve teknolojik unsurlar ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

3.5. BİLGİ PAYLAŞIM DAVRANIŞINI ENGELLEYEN UNSURLAR

Bilgi, uzun yıllar boyunca güç ve rekabet avantajının temel kaynağı olarak kabul edilmiştir. Francis Bacon'un ünlü *bilgi güçtür* sözü, bu anlayışın en yaygın ifadesi olmuştur. Ancak günümüzde, bilginin yalnızca bireyler veya örgütler tarafından sahip olunmasının değil, etkin bir şekilde paylaşılmasının da güç sağladığı görülmektedir. Bu nedenle, bu

anlayış *bilgiyi paylaşmak güçtür* mottosuna evrilmiştir (Liebowitz, 2001: 2). Bununla birlikte, bilgi paylaşımının sağladığı avantajlardan tam anlamıyla yararlanabilmek için, bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin de anlaşılması gerekmektedir.

Bu bağlamda, literatürde bilgi paylaşımını engelleyen çeşitli faktörler üzerinde durulmaktadır (Rego vd., 2009; Riege, 2005; Khakpour, 2009). Bireylerin sahip oldukları bilgiyi paylaşmak yerine kendilerine saklamalarının ardında farklı nedenler bulunmakta ve bu nedenler genellikle çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu çerçevede Riege (2005), bilgi paylaşımına yönelik potansiyel engelleri bireysel, örgütsel ve teknolojik olmak üzere üç ana kategoriye ayırarak bu süreci sınırlayan temel faktörleri ortaya koymuştur. Bu faktörlerin geniş kapsamlı özeti Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Bilgi Paylaşımına Yönelik Engeller

Bireysel Engeller
Bilgi paylaşımı için yeterli zamanın bulunmaması ve belirli bir bilgiye ihtiyaç duyan iş arkadaşlarını tespit etmek için zaman ayırlamaması,
Bilgi paylaşımının iş güvencesini azaltma veya riske atma endişesi,
Sahip olunan bilginin, başkalarına sağlayabileceği değer ve faydanın yeterince farkında olunmaması,
Açık bilginin deneyerek öğrenme, gözlem, diyalog ve etkileşimli sorun çözümü gerektiren örtük bilgiye kıyasla daha yaygın olarak paylaşılması,
Katı hiyerarşik yapı, güç ve otoritenin kullanılması,
Bireysel ve örgütsel öğrenmeyi artırabilecek geçmiş hataların yeterince değerlendirilmemesi, geri bildirim alınmaması, etkili iletişim sağlanmaması ve bu hatalara karşı yeterli hoşgörünün gösterilmemesi,
Çalışanların bilgi ve tecrübelerinin farklı seviyelerde olması ve paylaşım konusunda isteksiz olmaları,
Bilgi kaynakları ile alıcısı arasındaki etkileşim ve iletişim süresinin yetersiz olması,
Yazılı/sözlü iletişim becerilerinde yetersizlik ile çevreye uyum sağlama konusunda zorluk yaşanması,
Demografik farklılıklar (Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi),
Hem dijital hem de yüz yüze iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullanılmaması,
Yöneticilerin ve iş arkadaşlarının fikirleri sahiplenmesi endişesi,
Bilginin kötüye kullanılması veya haksız yere başkaları tarafından sahiplenilmesi endişesi nedeniyle insanlara güvensizlik duyulması,
Bilginin kaynağının doğruluğu ve güvenilirliği konusunda şüphe duyulması,
Örgütsel Engeller
Bilgi yönetimi stratejisi ve bilgi paylaşım ilkelerinin, şirketin genel hedefleri ve stratejik planlarıyla uyumlu bir şekilde entegre edilmemesi veya entegrasyon sürecinin belirsiz olması,
Bilgi paylaşım uygulamalarının yararlarını ve değerini aktarma konusunda liderlik ve yönetsel rehberliğin eksikliği,
Bilgi paylaşımı uygulamaları için yeterli düzeyde resmî ve gayri resmî ortamların bulunmaması,
Çalışanları bilgi paylaşmaya teşvik edecek şeffaf bir takdir ve ödüllendirme sisteminin olmaması,
Mevcut örgüt kültürünün bilgi paylaşım uygulamalarını yeterince desteklememesi,
Tecrübeli ve nitelikli personelin deneyimlerinin örgüt içinde saklanması ve aktarılmasının önemli bir konu olarak görülmemesi,
Bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi için gerekli teknolojik, fiziksel ve yönetsel altyapının yetersiz olması,
Çalışanların bilgi paylaşımında bulunmasını sağlayacak gerekli teknik, fiziksel, eğitimsel ve teşvik edici kaynakların yetersiz olması,
Aynı örgüt içinde farklı departmanlar veya bağlı şirketler arasında yoğun bir rekabet yaşanması nedeniyle bilgi paylaşımının olmaması,

Tablo 3.1. (devam) Bilgi Paylaşımına Yönelik Engeller

İletişim kanallarının ve bilgi akışının belirli yönlerde (örneğin, yukarıdan aşağıya) kısıtlanması,
Fiziksel çalışma ortamının ve iş alanlarının tasarımının bilgi paylaşımını kısıtlaması,
Farklı departmanlar veya bağlı şirketler arasında rekabetin yoğun olması,
Hiyerarşik örgüt yapısının, bilgi paylaşım süreçlerini kısıtlaması veya yavaşlatması,
Departmanların aşırı büyük olması nedeniyle çalışanlar arasındaki etkileşimi sınırlayarak bilgi paylaşımını zorlaştırması,
Teknolojik Engeller
Enformasyon sistemleri ve farklı sistemlerin entegre edilmemesinin çalışanların veriminin düşürerek bilgi paylaşımını zorlaştırması,
Enformasyon teknolojilerinde oluşan sorunların hızlı çözilememesi ve anlık bakım yetersizliği, çalışanların işlerini ve iletişim süreçlerini aksatması,
Çalışanların teknolojinin yapabilecekleri ve yapamayacakları konusundaki yanlış algısı,
Örgüt içinde kullanılan enformasyon teknolojisi sisteminin birbirine entegre olmaması veya farklı süreçlerle uyumsuz olması nedeniyle bilgi paylaşımında sorunlar yaşanması,
Çalışanların işlerini kolaylaştırması gereken enformasyon teknolojileri sistemlerinin beklentileri karşılamaması veya iş süreçlerine uygun olmaması nedeniyle bilgi paylaşımının kısıtlanması,
Çalışanların enformasyon teknolojileri sistemlerini yeterince tanımaması ve deneyim eksikliği nedeniyle bu sistemleri kullanmakta isteksiz davranması,
Çalışanlara, yeni enformasyon teknolojileri sistemleri ve süreçlerine uyum sağlamaları için yeterli eğitimin verilmemesi,
Örgüt içinde yeni bir sistem uygulamaya konduğunda mevcut sisteme kıyasla sunduğu avantajların çalışanlara etkili bir şekilde anlatılmaması.

Kaynak: (Riege, 2005: 23-29)

Tablo 3.1’de ifade edilen bu faktörler, bilgi paylaşımına yönelik engellerin üç temel düzeyde ele alındığını göstermektedir. Bireysel düzeyde bilgi paylaşımını engelleyen faktörler genellikle çalışanların zaman kısıtları, güven eksikliği, iletişim becerilerindeki ve sosyal ağlardaki eksiklikler, işteki hiyerarşik konuma önem verilmesi, demografik ve bilgi seviyesindeki farklılıklar gibi temel konular üzerinde şekillenmektedir. Örgütsel engeller; liderlik eksikliği, örgüt kültürü, teşvik mekanizmalarının yetersizliği ve departmanlar arası rekabet gibi unsurlarla ilişkilidir. Teknolojik engeller ise; bilgi yönetimi sistemlerinin entegrasyon sorunları, çalışanların teknolojiye uyum sağlama zorlukları ve yetersiz teknik destek gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır (Riege, 2005: 23).

Yeni ve etkili bir bilgi paylaşım ortamı oluşturmak, her zaman büyük maliyetler gerektirmeyen çoğu zaman örgütte zaten mevcut olan resmî ve gayri resmî paylaşım ağları geliştirilebilir. Bilgi paylaşımı uygulamaları etkin şekilde yürütüldüğünde, örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir unsur hâline gelmektedir. Başarıya ulaşmak için ilk adım, bilgi paylaşımını engelleyen faktörleri belirlemek ve ideal ile mevcut uygulamalar arasındaki farkı analiz etmektir (Riege, 2005: 32).

3.6. BİLGİ PAYLAŞIM DAVRANIŞI KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde, bilgi paylaşım davranışı üzerine yurt içi ve yurt dışında gerçekleştirilen akademik çalışmalar ele alınmaktadır. İlgili literatür taraması kapsamında, yalnızca

araştırmalarda doğrudan *bilgi paylaşım davranışı* kavramının kullanıldığı çalışmalar dahil edilerek inceleme yapılmıştır.

3.6.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Tablo 3.2’de, yurt içinde gerçekleştirilen bazı bilgi paylaşım davranışı çalışmalarına yer verilmiştir.

Tablo 3.2. Bilgi Paylaşım Davranışı ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar

Yazar(lar)/Yıl	Konu	Desen	Örnekleme	Sonuç
Acar ve Mete /2023	Bilgi paylaşımı, liderlik, örgütsel körlük, lider-üye etkileşimi	Nicel araştırma	489 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışma	Çalışma bulguları, lider-üye etkileşiminin, bilgi paylaşımı ile örgütsel körlük davranışı arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlendiğini ortaya koymuştur.
Başbay ve Kosova/ 2022	Bireycilik, toplulukçuluk, kolektif çalışma yönelimi, iş arkadaşlarına güven, bilgi paylaşımı	Nicel araştırma	405 akademisyen üzerinde gerçekleştirilen çalışma	Bu çalışma, birey düzeyinde kültürel eğilimlerin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini inceleyerek, kolektif çalışma yönelimi ve iş arkadaşına duyulan güvenin bu ilişkide seri aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, bilgi paylaşımı literatürüne önemli bir teorik katkı sağlamıştır.
Yeşil ve Mavi /2021	Örgütsel güven, açık bilgi paylaşımı, örtük bilgi paylaşımı	Nicel araştırma	Sağlık sektöründe görev yapan 100 çalışan	Yapılan araştırma, yöneticilere duyulan güvenin hem açık hem de örtük bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.
Baran ve Şener/2020	Örgütsel bilgi, bilgi güvenliği, bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi	Nicel araştırma	Özel okul bünyesinde görev yapan 374 çalışan	Araştırma bulguları doğrultusunda, bilgi güvenliği ve bilgi paylaşımı konularında gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalara yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir.
Çetin vd./2019	Bilgi paylaşım niyeti, bilgi paylaşım davranışı, motivasyon	Nicel araştırma	Kamu ve özel sektörde istihdam edilen 624 çalışan	Araştırma bulguları, içsel motivasyonun hem bilgi paylaşım niyetini hem de bilgi paylaşım davranışını anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, dışsal motivasyonun da bilgi paylaşım davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.2. (devam) Bilgi Paylaşım Davranışı ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar

İmamoğlu ve Dönmez Turan/ 2019	Güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı, bilişim sektörü	Nicel araştırma	Bilişim sektöründe görev yapan 149 çalışan	Araştırma sonuçları, güçlendirici liderliğin bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur.
Öneren vd./2016	Bilgi paylaşımı, yenilikçi davranış, örgütsel güven	Nicel araştırma	Mobilya sektöründe çalışan 209 kişi	Çalışma, bilgi paylaşımındaki artışın yenilikçi davranış ve örgütsel güven üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.
Yaşar Uğurlu/2016	Sosyal Sermaye, örtülü bilgi paylaşımı, iş performansı	Nicel araştırma	Sigortacılık sektöründeki bir şirketin acentelerinde çalışan 123 pazarlama personeli	Elde edilen bulgular, örtük bilgi paylaşımının sosyal sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiğini ortaya koymuştur.
Turgut ve Begenirbaş/2014	İlişkisel sosyal sermaye, yenilikçi davranış, örtülü bilgi paylaşımı davranışı	Nicel araştırma	Kütahya ilindeki bir porselen fabrikasında çalışan 111 personel	Araştırma bulguları, örtük bilgi paylaşımının sosyal sermaye ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir.
Köseoğlu vd./2011	Bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi, hekimler, hastaneler	Nicel araştırma	Kamu hastanesinde görevli 82 hekim	Araştırma sonuçları, bilgi paylaşımı davranışlarının cinsiyet, yaş, pozisyon, ünvan, kurumdaki deneyim ve yönetim tecrübesi gibi faktörlerden anlamli düzeyde etkilenmediğini ortaya koymuştur.

Tablo 3.2’de, Türkiye’de yapılmış bilgi paylaşım davranışına ilişkin çalışmalar sunulmaktadır. Çalışmaların genel olarak nicel araştırma ile yapıldığı, bilgi paylaşım davranışının bireysel, örgütsel ve kültürel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Çalışmalar, örgütsel güvenin hem açık hem de örtük bilgi paylaşımını teşvik ettiğini ve bu sürecin liderlik tarzı ve örgütsel destek ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. İçsel motivasyonun bilgi paylaşım niyeti ve davranışı üzerinde güçlü bir etkisi olduğu, dışsal motivasyonun ise daha sınırlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışı, sosyal sermaye ve iş performansı ile güçlü bir bağ içinde olduğu, özellikle örtük bilginin paylaşımının örgüt içinde yenilikçiliği artırdığı görülmektedir. Bilgi güvenliği ve bilgi yönetimi stratejileri, bilgi paylaşımının sürdürülebilirliği açısından önemli bulunurken, bazı araştırmalar demografik faktörlerin bilgi paylaşımı üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

3.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Tablo 3.3’te, yurt dışında gerçekleştirilen bazı bilgi paylaşım davranışı çalışmalarına yer verilmiştir.

Tablo 3.3. Bilgi Paylaşım Davranışı ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar

Yazar(lar)/ Yıl	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Jia vd./2023	Üniversite öğrencileri, bilgi paylaşımı, grup performansı, bireysel statü, paylaşımı takdir etme	Nicel araştırma	497 üniversite öğrencisi	Çalışma, etkili bilgi paylaşımı uygulamalarına duyulan gereksinimi vurgulamakta ve bilgi paylaşımının grup performansı ile bireylerin sosyal statüsü üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymuştur.
Khan vd./2022	Örgütsel maneviyat, güven, bilgi paylaşım davranışı, işe bağlılık	Nicel araştırma	Özel sektörde faaliyet gösteren 196 şirket çalışanı	Örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışını ve işe bağlılığı önemli ölçüde olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, işyeri maneviyatı ile bilgi paylaşım davranışı ve işe bağlılık arasındaki ilişkiye güvenin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.
Sudibjo ve Prameswari/2021	Dönüşümcü liderlik, kişi-örgüt uyumu, bilgi paylaşım davranışı, yenilikçi iş davranışı	Nicel araştırma	Özel ilkokullarda görev yapan 260 öğretmen	Çalışmada, kişi-örgüt uyumu ve bilgi paylaşım davranışının yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Rohman vd./2020	Bireysel faktörler, organizasyonel faktörler, bilgi paylaşımı niyeti, bilgi paylaşım davranışı	Nicel araştırma	Sağlık sektöründe görev yapan 100 çalışan	Çalışmada, kişilerarası güven, bireysel tutum, algılanan fayda/maliyet ve öz yeterlilik gibi bireysel faktörler ile yönetim desteği, teşvikler/ödülleri, liderlik ve örgüt kültürü gibi örgütsel faktörlerin dört boyutunun anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bu faktörlerin bilgi paylaşma niyeti ve bilgi paylaşma davranışı üzerinde aracılık edici bir rol üstlendiği tespit edilmiştir.
Cugueró-Escofet vd./2019	Bilgi paylaşımı, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, örgütsel adalet, algılanan örgütsel destek, duygusal örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti	Nicel araştırma	İspanya’da faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerde çalışan 1.350 çalışan	Örgütsel adalet, çalışanların algıladığı örgütsel destek ve duygusal örgütsel bağlılık ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, çalışanların algıladığı örgütsel destek, iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlenmiştir.

Tablo 3.3. (devam) Bilgi Paylaşım Davranışı ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar

Hu ve Zhao/2016	Bilgi paylaşımı, çalışan yenilikçiliği, yaratıcı öz-yeterliliği	Nicel araştırma	Çin’de yüksek teknoloji hizmet sektöründe faaliyet gösteren beş şirkette çalışan 274 personel	Sonuçlar, bilgi paylaşımının çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik ettiğini ve yaratıcı öz-yeterliliğin bu ilişki üzerinde aracılık rolü tespit edilmiştir.
Lee vd./2010	Liderlik, güven, bilgi paylaşımı, takım performansı	Nicel araştırma	Avusturalya’da otomotiv şirketinde faaliyet gösteren 30 takım lideri 166 takım üyesi olmak üzere toplamda 196 çalışan ve 18 yönetici	Çalışmada yapılan analizler sonucunda, güvenin bilgi paylaşım isteği ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, liderlerin takım performansı ile de pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Srivastava vd./2006	Bilgi paylaşımı, Güçlendirilmiş liderlik, ekip etkinliği, performans	Nicel araştırma	ABD’deki 102 otelde görev yapan 550 yönetici	Analiz sonuçları, güçlendirilmiş liderliğin performans üzerindeki etkisinin, bilgi paylaşımı ve ekip etkinliği mekanizmaları aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini ortaya koymuştur.
Van Den Hooff ve Van Weenen /2004	Bilgi paylaşımı, örgütsel bağlılık bilgisayar destekli iletişim, örgütsel iletişim iklimi	Nicel araştırma	Beş Hollanda firmasından toplam 417 çalışan	Bulgular, örgütsel bağlılığın bilgi paylaşım üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve bu etkinin bilgisayar destekli iletişim kullanımından olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir. Ayrıca, yapıcı bir iletişim ikliminin bilgi paylaşım süreçlerini ve duygusal bağlılığı güçlendiren temel bir değişken olduğu tespit edilmiştir.
Ipe/2003	Bilgi paylaşımı, bireysel faktörler, örgütsel faktörler, sosyal faktörler	Nitel çalışma	Literatür incelemesi	Mevcut literatürün incelenmesi sonucunda, bilgi paylaşımını en güçlü şekilde etkileyen faktörleri belirleyen bir model geliştirilmiş ve sunulmuştur.

Tablo 3.3’te, yurt dışında yapılmış bilgi paylaşım davranışına ilişkin çalışmalar sunulmaktadır. Bilgi paylaşımının bireysel ve örgütsel düzeyde önemli etkileri olduğu görülmektedir. Çalışmaların büyük bir çoğunluğu, bilgi paylaşımının örgütsel performans, yenilikçilik ve çalışan bağlılığı üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır. Ayrıca, güven, liderlik, örgütsel adalet, örgütsel destek ve motivasyon gibi faktörlerin bilgi paylaşım sürecinde kritik bir rol oynadığı belirlenmiştir. Örgütsel adalet, çalışanların bilgi paylaşım niyetini ve davranışlarını doğrudan etkileyen bir unsur olarak öne çıkarken, kişilerarası güvenin ve kolektif çalışma kültürünün bilgi paylaşım sürecini kolaylaştırdığı ortaya konmuştur. Bunun yanı sıra, bireysel faktörler (öz-yeterlilik, algılanan fayda/maliyet), örgütsel faktörler (liderlik, teşvikler, örgüt kültürü) ve teknolojik faktörler (bilgisayar destekli iletişim, dijital bilgi yönetimi sistemleri) bilgi paylaşımının etkinliğini belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Yapılan çalışmaların büyük ölçüde nicel araştırma

yöntemleriyle gerçekleştirildiği görülmektedir. Genel olarak, araştırmalar bilgi paylaşımının sadece bireysel fayda sağlamakla kalmayıp, örgütsel başarıyı artıran stratejik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

3.7. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Bilgi paylaşım davranışına odaklanılan bu bölümde kavramsal çerçeve detaylı bir şekilde sunulmuştur. Bilginin tanımı, türleri ve dönüşüm süreci çerçevesinde başlayan bölüm; bilgi yönetimi anlayışıyla devam ederek, bilgi paylaşım davranışının bireysel ve örgütsel düzeydeki yansımalarını kapsamlı biçimde ortaya koymuştur. Bölümde ayrıca, bilgi paylaşım davranışının dört boyutu olan yazılı katkılar, örgütsel iletişim, kişisel etkileşimler ve uygulama toplulukları detaylı bir şekilde sınıflandırılmıştır. Her boyut, bilgi yönetim stratejileriyle (kodifikasyon ve kişiselleştirme) ilişkilendirilerek bu süreç daha anlaşılır hale getirilmiştir. Örgütlerde bilgi paylaşım davranışını engelleyen bireysel, örgütsel ve teknolojik faktörler ele alınarak, bu davranışın önündeki temel zorluklar ortaya konulmuştur. Son olarak, yurt içi ve yurt dışı literatür taramasına dayalı olarak bilgi paylaşım davranışı üzerine yapılan çalışmalar özetlenmiş ve böylece teorik çerçeveye ampirik destek sağlanmıştır.

Bilgi paylaşım davranışı, örgütlerin bilgi yönetim süreçleri içerisinde en kritik öneme sahip unsurlardan biri olup, bireylerin sahip oldukları bilgi ve deneyimleri gönüllülük esasına dayalı olarak paylaşımlarını ifade etmektedir. Bilginin yalnızca edinilmesi değil, aynı zamanda etkin biçimde paylaşılması da örgütsel başarıyı artırmaktadır. Bu bağlamda bilgi paylaşım davranışı örgütsel öğrenme, yenilikçilik, performans artışı ve rekabet avantajı gibi birçok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir. Örgüt içinde bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ise güven ortamının oluşturulması, destekleyici bir örgüt kültürünün geliştirilmesi ve bireyler arası etkileşimin artırılmasıyla mümkündür. Bilgi paylaşım davranışı bireysel, örgütsel ve teknolojik birçok faktörden etkilendiğinden, bu davranışın geliştirilmesine yönelik tüm bu boyutları kapsayan, birbiriyle uyumlu ve entegre stratejiler gerekmektedir.

BÖLÜM IV

ÇALIŞAN PERFORMANSI

Küreselleşen dünyada rekabetin giderek artması ve teknolojik gelişmelerin hızlanması, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için tüm çalışanların belirli bir başarı standardının üzerinde performans sergilemesini zorunlu kılmaktadır. Yüksek düzeyde çalışan performansı, yalnızca bireysel başarıyı değil aynı zamanda örgütsel verimlilik, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik gibi stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesini de doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, çalışan performansı örgütlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında belirleyici bir unsur haline gelmiştir. Performans, yalnızca çalışanların iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleriyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkı sağlayan gönüllü davranışları da içeren çok boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir.

Bu bölümde, öncelikle performans kavramı ele alınmış, ardından çalışan performansının tanımı, boyutları ve etkileyen faktörleri ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Performansın etkin bir şekilde yönetilmesi ve değerlendirilmesine yönelik açıklamaların ardından, yurt içinde ve yurt dışında gerçekleştirilen çeşitli çalışmaların sonuçları değerlendirilerek çalışan performansına dair literatürün genel eğilimleri ortaya konmuştur. Böylelikle hem kavramsal hem de ampirik düzeyde kapsamlı bir çerçeve sunularak, çalışmanın bütüncül bir anlayışla ilerlemesi hedeflenmiştir.

4.1. PERFORMANS

Örgütler, bireylerin tek başlarına ulaşmaları mümkün olmayan amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturdukları sosyal yapılardır. Bu yapıların etkinlik ve sürdürülebilirliği ise büyük ölçüde örgütü oluşturan insan kaynağının gösterdiği performansa bağlıdır (Onay, 2011: 590). Performans, Türk Dil Kurumu'na (2025) göre, herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı anlamına gelen Fransızca kökenli bir kelimedir. Daha geniş bir ifadeyle performans, çalışanın kendisine verilen görev veya sorumluluğu, belirli zaman dilimi içerisinde etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesi sonucunda ortaya çıkan sonuçlardır (Özgen, Aktaş ve Yalçın, 2002: 209). Bu sonuçlar, çalışanın görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirip getirmediğini ve dolayısıyla yüksek bir performans sergileyip sergilemediğini göstermektedir. Değerlendirmelerden alınan olumsuz sonuçlar, performans düzeyinin yetersiz olduğunu veya görevin etkili biçimde yerine getirilemediğine işaret etmektedir (Bingöl, 2019: 386).

Ancak performans, yalnızca sonuçlarla sınırlı olmayıp aynı zamanda bu sonuçlara ulaşmak için sergilenen davranış ve çabayı da içermektedir (Armstrong ve Taylor, 2014: 334). Brumback'e göre (1988: 387) performans hem davranışları hem de sonuçları ifade eder. Performansı sergileyen kişinin gösterdiği işbirliği, iletişim ve problem çözme gibi davranışlar da performansın bir parçası olarak değerlendirilir. Bu durum, bir çalışanın yalnızca neyi başardığını değil, aynı zamanda bu başarıya nasıl ulaştığını, hangi becerileri kullandığını ve hangi davranışları sergilediğini de dikkate almanın önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Başaran'a göre performans, çalışanın görevine ilişkin beklentiler ile fiilen gerçekleştirdikleri arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur (Akt. Çöl, 2008: 38). Dolayısıyla performans, çalışanın ya da grubun bağlı bulundukları birim ve örgütün hedeflerine ulaşma düzeyini, nicel (ölçülebilir) ve nitel (davranışsal) ölçütler aracılığıyla değerlendiren çok boyutlu bir kavramdır. Bu bağlamda, yüksek veya düşük çalışan performansı doğrudan örgütün genel başarısını etkilediği için örgüt açısından kritik bir öneme sahiptir (Bayram, 2006: 48).

Sonuç olarak performans, bireysel çabaların ötesine geçerek, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında kilit bir rol üstlenen, çok boyutlu ve karmaşık bir kavramdır. Performans yalnızca sayısal çıktılara indirgenmemekte, aynı zamanda bu sonuçlara ulaşırken sergilenen davranışlara ve gösterilen çabaya da odaklanarak, hem bireysel hem de örgütsel başarıyı bütünsel bir şekilde yansıtmaktadır. Çok boyutlu bir kavram olan performans; çalışan performansı, grup performansı ve örgütsel performans gibi farklı düzeylerde ele alınabilmektedir.

Çalışan ve grup performansı, bir örgütün hedeflerine ulaşma sürecinde kritik öneme sahiptir. Çalışan performansı, çalışanın görev ve sorumluluklarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirme derecesini ifade ederken; grup performansı ise bir ekibin kolektif olarak belirlenen hedeflere ulaşma kapasitesini yansıtmaktadır. Bu iki performans düzeyi, örgütsel performansın temel taşlarını oluşturmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin etkinliği ve verimliliği büyük ölçüde çalışanların performanslarına bağlı olup bir örgüt ancak çalışanlarının sergilediği performans düzeyi kadar başarılı olabilir (Geylan, 2004: 141). Örgütsel başarıya doğrudan katkı sağlayan temel unsurlardan biri olan çalışan performansı, performans kavramının uygulamadaki en somut göstergesi olarak öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda, aşağıda çalışan performansı kavramsal olarak ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

4.2. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışan performansı, bir örgütün hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynar ve bireysel yetkinlikler, motivasyon ile iş tatmini gibi faktörlerin yanı sıra liderlik, örgüt kültürü ve çalışma ortamı gibi unsurlardan etkilenir. Bu faktörlerin çalışan lehine gelişmesi, yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de performans artışı sağlamaktadır. Nitekim performansı yüksek çalışanlar, örgüt performansını artırmakta, bu artış ise örgüt için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir (Turunç, 2010: 254). Günümüz rekabetçi iş dünyasında, örgütlerin yenilikçi ve değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmeleri için yönetim süreçlerini dinamik ve esnek bir yapıda kurgulamaları gerekmektedir. Bu nedenle, çalışan performansı üzerine yapılan çalışmalar, işyeri uygulamalarını optimize etmek ve çalışanların potansiyelini en üst düzeyde kullanmalarını sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda, literatürde çalışan performansı (işgören performansı olarak da anılır) kavramı, bir çalışanın işine yaptığı katkının düzeyi olarak çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır (Petty vd., 1984: 713). Saidin ve arkadaşları (2024) çalışmasında, çeşitli araştırmacıların çalışan performansına ilişkin yaptığı tanımlamalara Tablo 4.1’de yer verilmiştir.

Tablo 4.1. Çalışan Performansına Yönelik Tanımlar

Araştırmacı	Tanım
Porter ve Lawler (1968)	Çalışan performansı, performansın niceliği, niteliği ve iş için harcanan çabanın derecesinden oluşur.
Hall ve Goodale (1986)	Çalışan performansı, çalışanın kendi başına gerçekleştirdiği faaliyetlerdir; öğrenme, teknik beceriler, diğerleriyle etkileşim, liderliğe uyum gibi unsurları içerir.
Murphy (1989)	Çalışan performansı, bireyin işini oluşturan faaliyetleri ne ölçüde yerine getirdiğini ifade eder.
Campbell (1990)	Çalışan performansı, çalışanın iş başında sergilediği ve örgütsel hedeflere katkıda bulunan davranışları temsil eder.
Campbell (1993)	Performans, etki ya da verimlilikten farklıdır; çalışan performansı bireyin sergilediği davranışlarla ilgilidir. Etki, performansın sonuçlarının değerlendirilmesiyle; verimlilik ise birey ya da örgütün nasıl davrandığıyla ilgilidir.
Byars ve Rue (1994)	Çalışan performansı, yalnızca bireyin gösterdiği çabanın sonucu olarak değil; aynı zamanda bu çabanın bireyin bilgi, beceri ve deneyim düzeyi ve örgüt içindeki rolüne ilişkin algısıyla nasıl şekillendiğinin bir yansımasıdır.
Borman ve Motowidlo (1997)	Çalışan performansı; değerlendirilebilen, çok boyutlu ve örgütsel hedeflerle ilişkili olarak süreklilik gösteren davranışsal bir yapıdır.
Motowidlo, Borman ve Schmit (1997)	Çalışan performansı, bireyin işinin gerekliliklerini ne ölçüde etkili şekilde yerine getirdiğini ifade eder.
Guion (1998)	Çalışan performansı, bir çalışanın iş tanımında yer alan unsurları ne derece başarıyla yerine getirdiğinin ölçüsüdür.

Tablo 4.1. (devam) Çalışan Performansına Yönelik Tanımlar

Rotundo ve Sackett (2002)	Çalışan performansı, belirli bir zamanda bireyin bir şekilde elde ettiği başarıların sonucudur.
Aguinis (2013)	Çalışan performansı, çalışanın iş görevlerini yerine getirirken ortaya koyduğu sonuçları ve sergilediği davranışları kapsar.
Landy ve Conte (2016)	Çalışan performansı, bireyin işindeki görev ve sorumluluklarını yerine getirmedeki genel etkililik düzeyidir.
Rothwell ve Lindholm (2016)	Çalışan performansı, bireyin iş sorumluluklarını yerine getirmedeki genel etkililik ve verimliliğidir ve bu, örgütsel hedeflerin başarılmalarıyla sonuçlanır.
Latham ve Wexley (2020)	Çalışan performansı, çalışanın eylemlerinin örgütün hedef ve amaçlarına ulaşma düzeyine olan katkısını ifade eder.
Chen ve Kao (2021)	Çalışan performansı, çalışanın iş çıktılarının kalitesi, miktarı ve tutarlılığı ile ilgilidir ve bu çıktılar doğrudan örgütsel etkililiği ve başarıyı etkiler.

Kaynak: (Saidin vd., 2024: 302-303)

Tablo 4.1'deki tanımlara bakıldığında Murphy (1989), çalışan performansını, bir çalışanın işini oluşturan faaliyetleri gerçekleştirme derecesi olarak tanımlamıştır. Benzer biçimde Landy ve Conte'de (2016) çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirmedeki genel etkililiği olarak ifade etmektedir. Bu tanımlar, performansın *sonuç odaklı* boyutuna vurgu yaparak çalışanın görevlerini belirlenen ölçütlere göre tamamlamasını gereğini ön planda çıkarmaktadır.

Çalışan performansı tanımlarında ortaya konan bir diğer boyut ise bireysel davranışlardır. Campbell (1990), çalışan performansını çalışanların işte sergilediği ve örgütsel hedeflere katkı sağlayan davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır. Bu *süreç odaklı* bakış açısına göre performans, sadece sonuçlarla değil, bu sonuçlara yol açan davranışlarla da ilgilidir.

Borman ve Motowidlo (1997) ise çalışan performansını *çok boyutlu* ve değerlendirilebilir bir olgu olarak ele almış ve örgütsel amaçlarla ilişkili sürekli davranışlar bütünü şeklinde tanımlamıştır. Bu çok boyutlu yapısı, çalışma performansı kavramının görev performansı (iş tanımındaki temel görevleri yerine getirme) yanı sıra bağlamsal performansı (iş tanımı dışındaki, isteğe bağlı olarak örgüte katkı sağlayan gönüllü davranışlar) içerdiği belirtilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 99-100). Dolayısıyla, çalışan performansı sadece iş tanımındaki görevlerin başarılmaları olmayıp aynı zamanda iş ortamını destekleyen ekstra-rol davranışlarını da kapsamaktadır.

Bu çerçevede, çalışan performansına ilişkin bazı tanımlar, *hem sürece hem de sonuca odaklanan* yaklaşımları birlikte içermektedir. Aguinis (2013), çalışma performansını çalışanların iş görevlerini yerine getirirken ortaya koydukları davranışlar ile elde ettikleri sonuçların bütünü olarak tanımlar. Benzer şekilde, Chen ve Kao (2021) çalışan

performansını, çalışanın elde ettiği iş çıktılarının kalitesi, niceliği ve tutarlılığıyla açıklayarak, bu çıktılara ulaşmak için gösterilen çabaya dikkat çekmektedir.

Ayrıca çalışan performansı tanımlarında *verimlilik* boyutu da yer almaktadır Rothwell ve Lindholm (2016), çalışan performansını, bir çalışanın işten dolayı kaynaklanan sorumluluklarını yerine getirirken gösterdiği genel *etkililik ve verimlilik* düzeyi olarak tanımlamış; bunun örgütsel hedeflere ulaşma sonucunu doğurduğunu vurgulamıştır. Benzer biçimde Byars ve Rue (1994), çalışan performansının sadece çabadan oluşmadığını ayrıca çalışanın bilgi, beceri ve deneyim düzeyi ve örgüt içindeki rolünü algılama biçimine göre şekillenmektedir. Bu bağlamda performans; çaba, yetkinlik ve rol algısının karşılıklı etkileşimiyle ortaya çıkan bütüncül bir sonuçtur.

Tüm bu açıklamalar ışığında çalışan performansı kavramı; çalışanın bilgi, beceri ve motivasyonu doğrultusunda örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla sergilediği görevsel ve bağlamsal davranışlarla ortaya çıkan, hem sürece hem de çıktıya odaklanan çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

Çalışan performansı, literatürde farklı boyutlarla ele alınmakta olup, bu boyutlar arasında görev performansı ve bağlamsal performans gibi temel ayrımlar bulunmaktadır. Bu bağlamda, çalışan performansının boyutlarının detaylı bir şekilde incelenmesi ve aralarındaki farklılıkların ortaya konması, konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

4.3. ÇALIŞAN PERFORMANSININ BOYUTLARI

Literatürde çalışan performansının çok boyutlu bir yapısı olduğu genel kabul görmektedir (Befort ve Hattrup, 2003: 17). Borman ve Motowidlo (1993, 1997) çalışan performansını, görev performansı ve bağlamsal performans alt boyutlarından oluşan iki faktörlü bir yapı ile açıklamışlardır. Bu iki boyut, örgütteki iş tanımından kaynaklanan görevlerin yerine getirilmesi ile sosyal, psikolojik ve örgütsel çevrenin desteklenmesi açısından birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Bu çalışmada, söz konusu iki performans boyutu ayrı başlıklar altında incelenmiş ve aralarındaki farklar değerlendirilmiştir.

4.3.1. Görev Performansı

Görev performansı, bir çalışanın resmi görev tanımlarına uygun olarak yerine getirdiği işleri kapsar ve genellikle teknik beceriler ve işin teknik yönleri ile ilgilidir (Borman ve Motowidlo, 1993: 73). Bu performans türü, organizasyonun teknik süreçlerini destekleyen faaliyetleri içerir. Örneğin, bir itfaiyecinin kurtarma operasyonlarını

gerçekleştirmesi, enkaz çalışmaları yapması veya havalandırma prosedürlerini uygulaması gibi görevleri, görev performansı kategorisine girmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 100).

Görev performansı, daha çok işin ustalık ve mesleki yönleriyle ilgili olup, işin doğasına bağlı olarak farklılık gösterebilir (Jawahar ve Carr, 2007: 330). Werner (2000: 4), görev performansını *rol içi performans* ile eş anlamlı olarak tanımlamakta ve bu kavramı çalışanın iş tanımında belirtilen temel görev ve sorumlulukları yerine getirme becerisi olarak ifade etmektedir.

Görev performansına yönelik davranışlar, üretim sürecindeki teknik faaliyetlerin etkin biçimde yürütölmesine doğrudan katkı sağlamaktadır. Planlama ve organizasyon, önceliklendirme, sorumluluk alma, sonuç odaklılık ve verimli çalışma gibi unsurlar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Dolayısıyla görev performansı, hem bireysel düzeyde verimliliği hem de örgütsel başarıyı destekleyen kritik bir faktördür (alışkan ve Köroğlu, 2022: 182-183).

Ayrıca görev performansının, çalışanların işin teknik gerekliliklerini yerine getirme becerileriyle doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, problem çözme, analitik düşünme ve öğrenme hızı gibi bilişsel yeteneklerin, görev performansı üzerinde güçlü bir belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997: 75). Zira örgütteki temel görevler genellikle belirli bilgi ve becerilere dayanır ve bu becerilerin kazanılması ile uygulanması, bilişsel yeterliliklerle yakından ilişkilidir.

Ancak, görev performansı örgütsel başarı açısından tek başına yeterli değildir. Bu nedenle, çalışanın resmi görev tanımı ötesinde örgütün iş ortamına yönelik olumlu tutumları içeren bağlamsal performans gibi diğer performans boyutuyla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

4.3.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, görev performansından farklı olarak, çalışanın iş tanımında yer almayan ancak gönüllölük esasına dayanan davranışları kapsamaktadır. Bu performans türü; diğer çalışanlara yardım etme, iş birliği yapma, örgütsel kurallara uyum sağlama, örgütsel hedefleri destekleme ve savunma gibi rol üstü davranışları içermektedir. Çalışanlar, bu tür davranışlarla örgütün sosyal, psikolojik ve örgütsel çevresini olumlu yönde şekillendirerek, teknik amaçlara dolaylı yoldan katkıda bulunmakta ve örgütsel etkililiği artırmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 99).

Bağlamsal performansın, örgütün sosyal ve psikolojik ortamını iyileştirmeye yönelik davranışları içerdiği ve bu davranışların büyük ölçüde kişilik özellikleriyle (örneğin, uyumluluk, sorumluluk, dışadönüklük) ilişkili olduğu belirtilmektedir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997: 75-76).

Podsakoff ve arkadaşları (2000: 514-515) yaptığı kapsamlı literatür taramasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağlamsal performans kavramlarının birbirine oldukça yakın olduğunu vurgulanmaktadır. Her iki kavram da, yazılı iş tanımlarının ötesine geçerek çalışanların, örgütün sosyal ve psikolojik yapısına gönüllü katkı sunduğu davranışları kapsamaktadır. İş birliği, nezaket, sorumluluk ve örgütsel bağlılık gibi boyutları içeren bu davranışlar, hem bireysel performansı güçlendirmekte hem de örgütsel verimliliği artırmaktadır. İki kavram arasındaki temel farklılık ise örgütsel vatandaşlık davranışı karşılıksız gönüllülüğe dayanırken, bağlamsal performans çalışanın resmi performans değerlendirmelerine yansıyan bir boyut olarak öne çıkmaktadır (Bağcı, 2014:61).

Sosyal mübadele kuramı (Adams, 1965; Blau, 1964), örgüt çalışanlarının sosyal mübadelelerde verdikleri ile aldıkları arasında bir denge ve adalet gözetme arayışında olduklarını öne sürmektedir. Buna göre, çalışanlar yaptıkları işten, yöneticilerinden ve örgütlerinden memnun olduklarında, çalışma arkadaşlarına yardım ederek bağlamsal performans sergileme eğiliminde olurlar. Bu tür gönüllü davranışlar, çalışanların örgütün ya da yöneticinin sunduğu imkânlarla karşılık verme arayışının bir yansımasıdır. Diğer taraftan, işlerinden, yöneticilerinden veya örgütlerinden duydukları memnuniyet düzeyi görece daha düşük olan çalışanlar, temel görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye devam ettikleri için görev performans düzeylerinde belirgin bir düşüş görülmemektedir. Ancak bu çalışanların, ilave görevleri yerine getirme, örgütü destekleme veya savunma gibi bağlamsal performanslar sergilemeleri beklenmemektedir (Edwards, Bell, Arthur ve Decuir, 2008: 445). Bu nedenle aynı çalışma, yöneticiden (denetimden) duyulan memnuniyetin görev performansına kıyasla bağlamsal performansla daha yüksek bir ilişkiye sahip olduğunu saptamıştır (Edwards vd., 2008: 457). Dolayısıyla çalışanlar karşılıklı ilişkilerinde bir denge algıladıklarında işlerine, yöneticilerine ve örgütlerine karşı daha olumlu tutumlar geliştirmektedir. Bu denge algısı, çalışanların bağlamsal performansını artırmakta olup bu durum, onların çalışma arkadaşlarına daha fazla yardım etmeleri ve biçimsel görev tanımlarının ötesine geçen davranışlar sergilemeleriyle kendini göstermektedir.

Bağlamsal performans, resmi olarak iş tanımının bir parçası olmayan faaliyetleri içerdiğinden görev performansından farklıdır. Borman ve Motowidlo (1997: 103), görev

performansı ile bağlamsal performans arasında üç temel fark bulunduğunu ifade etmektedir. İlk olarak, görev performansı mesleğe özgü faaliyetleri kapsarken; bağlamsal performans, işin türünden bağımsız olarak tüm çalışanlardan beklenebilecek gönüllü davranışları içermektedir. İkinci olarak, görev performansı işin teknik yönlerini içerdiğinden, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve zihinsel kapasite bu performansın temel belirleyicisi olmaktadır. Buna karşın, bağlamsal performans görev tanımı dışında kalan, gönüllülük esasına dayanan yardım etme, kurallara uyma ve örgüte bağlılık gibi davranışları kapsamaktadır. Üçüncü fark ise, görev performansının çalışanın iş tanımında açıkça belirtilmiş görev ve sorumluluklardan oluşması ve performans değerlendirmelerinde doğrudan dikkate alınmasına karşın; bağlamsal performansın, çalışanın iş tanımında yer almayan ancak örgüte dolaylı katkı sağlayan davranışlardan oluşmasıdır. Bu davranışlar genellikle çalışanın kendi isteğiyle gerçekleştiğinden, herhangi bir ödül ya da zorunluluk içermemektedir.

Görev ve bağlamsal performans birbirini tamamlayan ve destekleyen iki boyuttur. Bağlamsal performans, olumlu bir çalışma ortamı yaratarak görev performansının artmasına katkıda bulunabilir. Örneğin, işyerinde sergilenen işbirliği ve yardımseverlik davranışları, bilgi paylaşımını teşvik ederek çalışanların görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, bağlamsal performans örgütün çekiciliğini artırarak yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma konusunda önemli bir rol oynar (Organ, 1997: 86).

Sonuç olarak, görev ve bağlamsal performans birlikte ele alındığında, çalışan performansının yalnızca iş tanımındaki faaliyetlerle sınırlı kalmadığı; aynı zamanda örgütsel ortamın sosyal ve psikolojik dinamiklerine katkı sağlayan gönüllü davranışları da içerdiği görülmektedir. Bu bağlamda, söz konusu çok boyutlu yapıyı etkileyen bireysel, örgütsel ve psikososyal unsurların ayrıntılı olarak incelenmesi gerekmektedir.

4.4. ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan performansı, çeşitli faktörlerin etkileşimi sonucu şekillenen karmaşık bir olgudur. Literatürde bu faktörler genel olarak bireysel faktörler, örgütsel (iş ortamı) faktörleri ve psikososyal faktörler olmak üzere üç ana grupta incelenmektedir. Bireysel faktörler, çalışanların kendi içsel özellikleri ve yetenekleriyle ilgiliyken; örgütsel faktörler, işyerinin yapısı ve yönetimiyle ilgili unsurları kapsamakta; psikososyal faktörler ise çalışma hayatındaki sosyal etkileşimler ve psikolojik durumlarla ilgili unsurları içermektedir. Aşağıda bu faktörlerin çalışan performansını nasıl etkilediği özetlenmektedir.

4.4.1. Bireysel Faktörler

Çalışan performansını etkileyen faktörler çok boyutlu olup, bireyin sahip olduğu kişisel özellikler bu faktörler arasında belirleyici bir konumdadır. Bu bağlamda yetkinlik, motivasyon, öz-yeterlik ve duygusal zekâ gibi bireysel unsurlar performans üzerinde anlamlı etkiler yaratmaktadır. *Yetkinlik* kavramı, bir bireyin belirli bir işte başarılı performans göstermesini sağlayan bilgi, beceri ve diğer özellikleri ifade eder (Boyatzis, 1982). Bu bağlamda, kişisel yetkinliğe sahip bireyler, üstlendikleri görevleri başarıyla yerine getirme ve karşılaştıkları engellerle etkili bir biçimde başa çıkma konusunda daha donanımlıdır. Bu durum, bireyin işini daha verimli ve etkili şekilde yerine getirmesine olanak tanıyarak genel performansını olumlu yönde etkilemektedir (Yıldırım, Ateş ve Eren, 2019: 134-135). Araştırmalar, yüksek yetkinliğe sahip çalışanların daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymaktadır (Lucia ve Lepsinger, 1999; McClelland, 1973; Öksüzoğlu, Karaarslan, Şengüllendi ve Gürol, 2018; Yıldırım, Taş ve Çiçek, 2019). Yetkinliklerin yanı sıra, motivasyon da çalışan performansını etkileyen önemli bir bireysel faktördür.

Motivasyon, çalışanların sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerileri örgütsel hedefler doğrultusunda etkili bir biçimde kullanmalarını teşvik eden ve onları bu doğrultuda davranışa yöneltten temel bir bireysel faktördür. Bir örgütün veya liderin başarısı, büyük ölçüde bu motivasyonu sağlayabilme yetisine bağlıdır. Motivasyon, bireylerin eyleme geçmesini sağlayan ve davranışlarının yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen temel bir itici güç olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 1999: 373). Bu bağlamda, motivasyon ve performans kavramları arasında doğrudan bir ilişki bulunduğundan yeterince motive edilmeyen çalışanlardan yüksek düzeyde performans göstermeleri beklenmemelidir (Koçel, 2020: 637-638). Beklenen performansın ortaya çıkabilmesi için çalışanın yüksek moral ve motivasyonla desteklenmesi gerekmektedir (Uygur, 2007: 75). Nitekim yapılan araştırmalar, motivasyonun çalışan performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Amabile, 1997; Hayati ve Caniogo, 2012; Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Latham ve Locke, 1991; Paais ve Pattiruhu, 2020; Ryan ve Deci, 2000). Bununla birlikte, bireyin kendi potansiyeline ilişkin algısı da performans üzerinde belirleyici bir rol oynamakta ve dolayısıyla öz-yeterlik kavramı öne çıkmaktadır.

Algılanan öz-yeterlilik, bireyin belirli bir hedefi başarmak amacıyla gerekli davranışları planlayıp uygulayabileceğine yönelik kişisel yeterlik inancını ifade etmektedir (Bandura, 1997: 3). Bireylerin çaba düzeyini belirleyen bu inanç, onların davranışlarının sonuçlar üzerinde etkili olacağına inanmamaları durumunda değişim için çaba

göstermemelerine yol açar (Bandura, 1997: 10-11). Türkmen (2009: 45-47), öz-yeterlilik inancının birey davranışları üzerinde belirleyici olduğunu ve bu nedenle çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğunu vurgulamaktadır. Nitekim, yapılan çeşitli araştırmalar öz-yeterlilik düzeyinin çalışan performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Abun, 2021; Güler, Köksal ve Çetin, 2020; Gürbüz, Erkuş ve Sığrı, 2010; Kemer, 2021; Muliati, Asbari, Nadeak, Novitasari ve Purwanto, 2022; Mungasia, Ouda ve Otieno, 2022; Sezgin ve Düşükcan, 2020; Walumbwa vd., 2011; Yalçın ve Hırlak, 2022).

Çalışan performansı üzerinde etkili olan bir diğer bireysel faktör, *duygusal zekâ*dır. Salovey ve Mayer (1990: 189), duygusal zekâyı bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını izleyebilme, bu duygular arasında ayırım yapabilme ve elde ettiği duygusal bilgileri düşünce ve davranışlarını yönlendirmek için kullanabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, duygusal zekânın hem bireysel farkındalık hem de sosyal ilişkiler açısından önemini vurgulamaktadır. Duygusal zekâ, çalışanların sosyal ilişkiler kurmalarını ve güvene dayalı iş birlikleri geliştirmelerini kolaylaştırarak performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Deniz ve Arslan Kalay, 2020: 34). Yapılan araştırmalar, duygusal zekânın çalışan performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir (Topaçlı, 2022; Codier, Kamikawa, Kooker ve Shoultz, 2009; Özdamar ve Doğrul, 2023; Serhan ve Gazzaz, 2019; Matta ve El Alam, 2023).

4.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların performansı, içinde bulundukları iş ortamının özelliklerinden ve sağlanan imkanlardan büyük ölçüde etkilenmektedir. Örgütsel faktörler denildiğinde, liderlik tarzı, örgütsel destek, iş ortamı, çalışma koşulları ve ergonomi gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Çalışan performansını etkileyen örgütsel faktörlerin ilki olan *liderlik* örgüt amaçları ve vizyonunun gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireyleri etkileme ve harekete geçirme süreci olarak tanımlanır (Robbins ve Judge, 2017: 376). Liderin temel faaliyetlerinden biri, çalışanları motive ve takdir ederek üstün performans göstermelerini sağlamaktır (Luthans, 2000: 32). Liderlik sürecini açıklamak için kullanılan pek çok farklı çalışma, teori, tarz ve sınıflandırma mevcuttur (Koçel, 2020: 593). Literatürde dönüşümcü, etkileşimci liderlik gibi farklı liderlik tarzlarının çalışan performansına etkisi pek çok araştırma ile incelenmiştir (Akman, Hanoğlu ve Kızıl, 2015; Dastane, 2020; Doğanay ve Şen, 2016; Erkal, 2023; Iqbal, Anwar ve Haider, 2015; Koçak ve Özüdoğru, 2012; Özer, 2019; Şeker ve Büyükyılmaz, 2021; Varışlı, 2022).

Aynı şekilde, çalışan performansını etkileyen bir diğer örgütsel faktör, *örgütsel destektir*. Eisenberger ve arkadaşları (1986: 500), örgütsel desteği, çalışanların örgütleri tarafından emeklerinin ne ölçüde takdir edildiği ve kendilerine ne derecede değer verildiği yönündeki genel inançları olarak tanımlamaktadır. Bireyler, başkaları tarafından desteklendiklerinde psikolojik olarak kendilerini daha değerli ve güvende hissederler. Benzer şekilde, çalışma yaşamında örgütsel destek algısının çalışanların performansını literatürde ampirik bulgularla desteklenmiştir (Affuso vd., 2023; Alagöz, 2023; Chen vd., 2020; Chu vd., 2024; Miao ve Kim, 2010; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Çalışan performansını etkileyen bir diğer örgütsel faktör ise *iş ortamıdır*. Çalışanlar yaşamlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirir. İşyeri ortamının olumlu fiziksel ve davranışsal çevre koşulları, çalışanların iş ortamında mutlu olmaları açısından kritik bir öneme sahiptir (Akca ve Yurtçu, 2017: 197). İş ortamını tanımlamak için kullanılan *çekici iklim* ve *destekleyici atmosfer* kavramları, çalışanları cezbederek onlara başarı için gerekli fırsatları sunan ve bu yolla çalışma isteğini artıran bir örgütsel atmosferi tanımlamaktadır. Bu doğrultuda, samimi ve destekleyici ortamda çalışanlar, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri başarıya ulaşmak amacıyla kullanmaya daha istekli hale gelmektedir (Zhenjing, Chupradit, Nassani ve Haffar, 2022: 3).

Buna ek olarak, *çalışma koşulları ve ergonomi* gibi faktörlerin de çalışan performansı üzerinde belirgin etkileri bulunmaktadır. Çiçek ve Çağdaş (2020), ergonomik faktörlerin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkiye sahip olduğuna işaret etmiştir. Benzer şekilde, Zhenjing ve arkadaşları (2022) destekleyici, açık ve güven veren bir işyeri ortamının çalışan performansını iyileştirme gücüne sahip olduğunu belirtmektedir. Çalışan performansı üzerinde fiziksel, davranışsal ve psikososyal çevre faktörleri önemli rol oynamaktadır. Fiziksel faktörler arasında ışık, temiz hava ve ergonomik mobilyalar; davranışsal faktörler arasında kısa dinlenme araları ve işbirliğine dayalı ilişkiler; psikososyal faktörler arasında ise yönetici desteği ve etkili iletişim ortamı yer almaktadır (Hafeez, Yingjun, Hafeez, Mansoor ve Rehman, 2019; Chandrasekar, 2011). Sonuç olarak, iş ortamı ve koşullarının iyileştirilmesi ve sağlanan hizmetlerin kalitesinin artması, çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır (Tokmak, 2021; Akca ve Yurtçu, 2017).

Özetle, liderlik tarzı, örgütsel destek, iş ortamı, çalışma koşulları ve ergonomik koşullar gibi çeşitli örgütsel faktörler, çalışanların performans düzeylerini doğrudan etkileyen belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır.

4.4.3. Psikososyal Faktörler

İş yaşamı, bireylerin yalnızca mesleki görevlerini yerine getirdikleri bir alan olmanın ötesinde psikolojik ihtiyaçların karşılandığı ve sosyal ilişkilerin şekillendiği bir ortamdır. Bu bağlamda, çalışma yaşamındaki sosyal ilişkiler ve bireylerin psikolojik durumları performans üzerinde önemli etkilere sahiptir. *Örgütsel güven*, çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine karşı adil, tutarlı ve destekleyici davranacaklarına yönelik duydukları inancı ifade etmektedir. Bu güven ortamı, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine, örgüte karşı aidiyet geliştirmelerine ve işlerine daha yüksek bir performansla bağlanmalarına katkı sağlamaktadır (Akduman, 2023: 395-396). Çalışanların birbirlerine ve örgütlerine yüksek düzeyde güven duymaları, örgütte olumlu bir atmosferin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu tür bir ortamda çalışmak, çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir (Asunakutlu, 2002: 10). Nitekim, örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisini ortaya koyan çeşitli araştırmalar literatürde yer almaktadır (Altaş ve Kuzu, 2013; Ekhsan ve Saroh, 2021; Nwenekorum, Orga ve Nnamani, 2022; Rahman, Wahba, Ragheb ve Ragab, 2021).

Bunun yanında, çalışan performansını etkileyen bir diğer faktör ise *örgütsel maneviyattır*. Örgütsel maneviyat, çalışanların işlerine anlam yüklemelerini, aidiyet geliştirmelerini ve bireysel değerleriyle örgütsel amaçlar arasında uyum kurmalarını sağlamaktadır (Milliman vd., 2003: 428; Jena, 2022: 1312). Literatürde yapılan çeşitli araştırmalar, örgütsel maneviyatın özellikle anlamlı iş deneyimi, topluluk hissi ve bireysel değerlerin kabulü aracılığıyla çalışan performansını artırdığını ortaya koymaktadır. Nitekim Duchon ve Plowman (2005), iş birimlerinde maneviyat düzeyinin artmasının performansla pozitif ilişkili olduğunu belirtmiş; Rego ve arkadaşları (2007) ise çalışanların maneviyat algılarının bireysel performanslarını anlamlı biçimde yükselttiğini göstermiştir. Sektörel ve kültürel farklılıklara rağmen bulgular tutarlılık göstermektedir (Avcı, 2019; Do, 2018; Dominguez, 2022; Jena, 2022; Mousa, 2020).

Bununla birlikte, bir örgütte çalışanların performansını etkileyen önemli faktörlerden biri *iş tatminidir*. İş tatmini, çalışanın işin özelliklerini değerlendirmesi sonucunda geliştirdiği olumlu duygularla ortaya çıkmaktadır. Tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar işlerine karşı olumlu duygular beslerken; düşük tatmin düzeyine sahip olanlar ise işlerine karşı olumsuz duygular geliştirmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 76). Bu doğrultuda, olumlu duygularla şekillenen ruh hâlinin hem iş tatmini hem de çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir (Judge, Bono, Thoresen ve Patton, 2001:

392). Literatürde yapılan birçok araştırma da iş tatmini ile çalışan performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Judge vd., 2001; Krishnan, Loon, ve Tan, 2018; Abdirahman, Najeemdeen, Abidemi ve Ahmad, 2020). Benzer şekilde, Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015; Şimşek, 2022; Yazıcıoğlu, 2010 ile Prihadini, Nurbaity, Rachmadi ve Krishantoro, 2021’de iş tatmininin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Benzer şekilde, çalışan performansını etkileyen bir diğer faktör ise *iş arkadaşlarıyla ilişkilerdir*. Song (2006: 49), iş yeri arkadaşlığını, çalışanlar arasında iş ortamında gelişen; farklı tür ve düzeylerde yakınlık, arkadaşlık, karşılıklı yardım ve uyumlu ilişki unsurlarını içeren bir ilişki biçimi olarak tanımlamaktadır. Bu ilişki biçimi, bireylerin samimi, destekleyici ve güvene dayalı ilişkiler kurarak bireylerin gönüllü ve karşılıklı bağımlılığa dayalı ilişkiler kurarak duygusal ihtiyaçlarını karşıladıkları bir ilişki biçimidir. İş yeri arkadaşlıklarının yalnızca bireyler arası sosyal etkileşimle sınırlı kalmayıp, çalışanların örgütsel tutumları ve performansları üzerinde de önemli etkiler yarattığı belirtilmektedir. Ayrıca, iş arkadaşlarının örgütsel ortamdaki destekleyici ya da olumsuz tutumları, çalışanların performans düzeylerini doğrudan etkileyebilmektedir. Destekleyici iş arkadaşları, çalışanların motivasyonlarını artırmakta ve örgütsel kaynaklardan daha etkin yararlanmalarını sağlayarak üretkenliklerini ve iş kalitelerini yükseltmektedir. Öte yandan, destekleyici olmayan davranışlar sergileyen iş arkadaşları, örgütsel kaynakların tüketilmesine neden olmakta ve çalışanların performans düzeylerinde azalmaya yol açabilmektedir (Duffy, Ganster ve Pagon 2002: 333). Nitekim literatürde yapılan çeşitli çalışmalar, iş arkadaşlarıyla kurulan olumlu ilişkilerin çalışan performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Mohamed, Mohamud, Mohamud ve Farah, 2024; Singh, Selvarajan ve Solansky, 2019; Uluçay ve Zengin, 2020)

Küreselleşme ve bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, sanal örgüt kavramının iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur (Baysal ve Baraz, 2017: 113). Sanal örgütler; coğrafi olarak farklı yerlerde bulunan çalışanların, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla iş birliği ve koordinasyon sağladığı esnek örgüt yapıları olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütsel yapının temelinde yer alan *sanallık* kavramı, her ne kadar *gerçekte var olmayanı* çağırırsa da, örgütsel bağlamda ortak bir fiziksel mekânın olmaması anlamında kullanılmaktadır (Alkın, 2016: 4-5). Sanal örgütlerde çalışan bireylerin rollerini daha iyi kavradıkları, motivasyonlarının arttığı ve örgütleriyle daha güçlü bağlar geliştirdikleri görülmektedir. Bu durum, psikososyal performans olarak tanımlanan

bireylerin duygusal motivasyonları, sosyal etkileşim düzeyleri ve aidiyet hissi gibi unsurlarda olumlu gelişmeler sağladığını göstermektedir (Baysal ve Baraz, 2017: 115). Literatürde psikososyal performanstaki bu artışın, genel çalışan performansını olumlu yönde etkilediğine işaret eden bulgulara da rastlanmaktadır (Alkın, 2016; Baysal ve Baraz, 2017; Mutiganda vd., 2022). Örgüt yapısındaki dönüşümler sadece teknolojik gelişmelerle sınırlı kalmamakta, küresel krizler de çalışan performansı üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu bağlamda en çarpıcı örneklerden biri, yaşadığımız COVID-19 pandemisidir.

Son dönem küresel olaylar açısından *COVID-19 pandemisi*, sadece sağlık sistemiyle sınırlı kalmayıp, çalışma hayatı ve örgütsel süreçleri de etkilemiştir. Kısa sürede küresel bir krize dönüşen bu bulaşıcı hastalık, bireylerde ölüm korkusu, belirsizlik ve bulaşma kaygısını artırarak psikolojik düzeyde tehdit algısını önemli ölçüde derinleştirmiştir. Bu bağlamda, COVID-19'a yakalanma endişesinin çalışanların günlük görevlerini yerine getirme kapasitelerini azalttığı ve dolayısıyla performanslarını olumsuz etkilediği çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Sarwar, Abdullah, Imran ve Fatima, 2023: 514-515). Nitekim literatürde, COVID-19 pandemisi kaynaklı korku ve kaygı düzeylerinin hem doğrudan hem de dolaylı olarak çalışan performansını düşürdüğüne işaret eden çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Koçak, Gümüş ve Çevik Taşdemir, 2024; Mavi ve Yeşil, 2021; Sarwar vd., 2023).

Çalışan performansı, yalnızca tek bir unsurun etkisiyle değil; bireysel özellikler, örgütsel yapı ve psikososyal faktörlerin birlikte etkide bulunmasıyla şekillenen çok boyutlu ve karmaşık bir sonuçtur. Bireyin sahip olduğu kişisel özellikler performans üzerinde önemli rol oynarken; örgütsel unsurlar da çalışanların verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Buna ek olarak, psikososyal faktörler de çalışanların işe bağlılığını pekiştirerek performanslarına olumlu yansımaktadır. Dolayısıyla yüksek performansa sahip olmak için çalışanların bireysel yetenek ve motivasyonlarının geliştirilmesi, uygun iş ortamının ve destekleyici örgütsel koşulların sağlanması ile olumlu bir psikososyal çalışma ikliminin oluşturulması gerekmektedir.

Çalışan performansını etkileyen bireysel, örgütsel ve psikososyal faktörler genel hatlarıyla ortaya konulduktan sonra bu performansın sistematik bir şekilde yönetilmesi ve değerlendirilmesi konusu önem kazanmaktadır.

4.5. PERFORMANS YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRME

Performans yönetimi, çalışanların ve grupların performansını planlama, değerlendirme ve geliştirme ile bu performansı örgütün stratejik amaç ve hedefleriyle uyumlu hâle getirme sürecini kapsayan sistematik bir süreçtir (Aguinis, 2005: 2). Performans yönetim süreci, örgütün stratejik hedeflerini dikkate alarak değerlendirme sürecini başlatır. Bu süreç planlama, performansı ortaya koyma, performansın değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesidir (Bingöl, 2019: 389). Başka bir ifadeyle, performans yönetimi sistemi, çeşitli yöntemleri kapsayan kapsamlı bir yapıyı ifade ederken; performans değerlendirme bu sistemin yalnızca bir bileşenini oluşturmaktadır (Uysal, 2015: 35). Bu süreçlerin başarılı olabilmesi, performansın nasıl değerlendirildiğiyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle performans değerlendirme, yönetim sisteminin temel bileşenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

Performans değerlendirmenin etkin bir biçimde uygulanması, sadece bireysel gelişim açısından değil, aynı zamanda örgütsel rekabet gücü bakımından da kritik öneme sahiptir. Bu etkinliğin sağlanması, çalışan performansının sistematik ve sürekli biçimde değerlendirilmesine bağlıdır. Bu noktada, Drucker'a atfedilen *ölçemediğini yönetemezsin* ifadesiyle de vurgulandığı üzere, değerlendirilmeyen ve ölçülmeyen hiçbir unsurun iyileştirilemeyeceği açıktır (Bingöl, 2019: 392-395). Bu doğrultuda, performans değerlendirme; bir çalışanın iş performansının, belirlenmiş standartlar ve örgütsel beklentiler çerçevesinde düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu süreç, sürekli gelişimi sağlamak amacıyla hedef belirleme, performansı gözlemleme, etkili geri bildirim sağlama ve gelişimi izleme aşamalarını içermektedir (Yapa, 2024: 92). Sürecin bu bütüncül yapısına dikkat çeken bir başka tanımda ise Fındıkçı (1999: 199), performans değerlendirmeyi; örgütteki görevi ne olursa olsun, işgörenin çalışmalarının, yeterliliklerinin ve eksikliklerinin bir bütün olarak değerlendirilmesi süreci şeklinde açıklamaktadır. Performans değerlendirme sürecinin sağlıklı işleyebilmesi, kullanılan ölçüm yöntemlerinin geçerliliği ve örgüte uygunluğuna bağlı olmaktadır. Bu bağlamda, çalışan performansını ölçmede başvurulan temel yöntemlerin incelenmesi önem kazanmaktadır.

Performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların performansını ölçmek ve analiz etmek amacıyla kullanılan sistematik tekniklerdir. Örgüt için pek çok yararlı sonuçları olan performans değerlendirmesi için birçok değişik yöntem kullanılmaktadır (Fındıkçı, 1999:

306). Bu kapsamda, performans değerlendirme sürecini somutlaştıran ve literatürde en yaygın şekilde kullanılan yöntemler aşağıda kısaca özetlenmektedir.

En yaygın kullanılan yöntemlerden biri *Yönetici Değerlendirmesi* olup yöntem bir çalışanın performansının doğrudan kendi yöneticisi tarafından görevin ve pozisyonun gerektirdiği yetkinlik gereksinimlerini açısından ölçülmesi esasına dayanmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021: 25). Çalışanın işini hedeflere ulaşma düzeyini en iyi bilen onunla sürekli çalışan ve yakından tanıyan amiridir. Ancak değerlendirmenin yalnızca tek bir bakış açısına dayanması, tarafsızlık ve güvenilirlik riski doğurabilmektedir (Ergun Özler, 2018: 118)

Modern ve çok boyutlu yaklaşımlardan biri olan *360 Derece Değerlendirme* yöntemi, çalışanın performansına ilişkin çok yönlü bir bakış açısı sunmaktadır (Bingöl, 2019: 410). Bu yöntemde çalışanın performansı yalnızca yöneticisi değil, aynı zamanda astları, eş düzey iş arkadaşları, kendisi ve dış paydaşlar (örneğin müşteriler veya danışanlar) tarafından birlikte değerlendirilir (Şimşek ve Öge, 2015: 314). Bu yöntem, çalışan performansına daha geniş bir grubun geribildirim vermesine olanak sağladığı için; çalışanlara güçlü ve gelişime açık yönleri hakkında detaylı bilgi sunmakta ve kişisel gelişimi destekleyen bir süreç işlevi görmektedir (Bayram, 2006: 52). Bu bağlamda, değerlendirilen kişinin hem örgütün beklentileriyle hem de değerlendiricilerin geri bildirimleriyle uyumlu eylemler gerçekleştirebilmesi için, kendisine mümkün olan en yüksek düzeyde güvenilir bilgi sunulması önemlidir (Bracken, Timmreck, Fleenor ve Summers, 2001: 11).

Davranışsal Derecelendirme Ölçekleri: Çalışanların belirli durumlara verdikleri tepkileri, standartlaştırılmış davranış örnekleri üzerinden değerlendirerek performansı ölçmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Bu ölçekler, farklı performans düzeylerini temsil eden somut ve gözlemlenebilir davranış örnekleriyle yapılandırılmıştır. Değerlendiricilere her bir düzey için açık tanımlar sunarak, değerlendirme sürecinde yorum farklılıklarını en aza indirmeyi ve böylece daha nesnel sonuçlar elde etmeyi hedeflemektedir (Kell vd., 2017: 1).

Öz Değerlendirme Yöntemi: Çalışanın kendisini genel olarak gözden geçirilmesi esasına dayanmaktadır. Performans hedeflerinin önceden belirlenmesi durumunda, çalışanların bu hedeflere ulaşma düzeyleri değerlendirilebilir ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda başarı ya da başarısızlığın altında yatan nedenler analiz edilmektedir (Aktan, 2009: 40). Bu yöntemin olumsuz tarafı, öz değerlendirmelerde öznel yargılar ve önyargılar sonucu nesnellikten sapma riski bulunmaktadır (Fındıkçı, 1999: 307).

Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi: Ünlü yönetim uzmanı Peter Drucker tarafından geliştirilmiş olup; bu yöntemde örgütte belirli hedeflerin tespit edilmesi ve çalışanların bu hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi amaçlanmaktadır (Aktan, 2009: 40). Çalışanları motive etmeyi, eğitmeyi, değerlendirmeyi ve örgütsel başarıyı artırmayı hedefleyen; bireysel hedeflerle kurumsal amaçları uyumlaştırmaya yönelik bütüncül bir sistem olarak öne çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 212).

Dengeli Başarı Göstergeleri (Balanced Scorecard): Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen bu yöntem, örgüt stratejilerini somut hedeflerle ilişkilendirmekte ve bu hedeflere yönelik olarak belirlenen göstergeler aracılığıyla stratejilerin istenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığını izlemeyi amaçlamaktadır (Koçel, 2020: 449). Dengeli başarı göstergeleri, örgütsel stratejilerin dört temel boyutta (finansal performans, müşteri memnuniyeti, iç süreçlerin etkinliği ve öğrenme-gelişim kapasitesi) ölçülmesini sağlayan bütüncül bir sistemdir. Bu model, finansal göstergeler aracılığıyla geçmişte alınan kararların performans sonuçlarını ortaya koyarken, finansal olmayan göstergelerle de gelecekteki performansı etkileyen faktörleri izlemeyi amaçlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1992: 71).

Çalışan performansını değerlendirmek amacıyla geliştirilen yöntemler arasından seçim yapılırken, her örgüt kendi yapısal ve stratejik ihtiyaçlarına uygun yöntemi belirleme çabası içerisine girmektedir (Dicle, 1977: 44). Örgütlerin kendine özgü nitelikleri bulunduğundan, faaliyet alanı, çalışan sayısı, örgüt ve toplum kültürü, ekonomik koşullar ve değerlendirme sonuçlarını kullanacak kişi veya birimlerin özellikleri dikkate alınarak en uygun performans değerlendirme yönteminin seçilmesi gerekmektedir (Uysal, 2014: 67).

4.6. ÇALIŞAN PERFORMANSI KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde, çalışan performansı üzerine yurt içi ve yurt dışında gerçekleştirilen akademik çalışmalar ele alınmaktadır. Bu kapsamda yalnızca araştırmalarında *çalışan performansı* kavramına doğrudan yer veren çalışmalar incelenmeye dahil edilmiştir.

4.6.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Tablo 4.2, yurt içinde gerçekleştirilen bazı çalışan performansı çalışmalarını içermektedir. Bu çalışmalara dahil edilen bazı yayınlar, Çevik Tekin ve Türk'ün (2021), çalışan performansı konusunda yaptıkları bibliyometrik analiz çalışmasında en çok atıf alan yayınlar arasından seçilmiştir.

Tablo 4.2. Çalışan Performansı ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar

Yazar(lar) /Yıl	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Karakuş/ 2025	Yeşil insan kaynakları yönetimi, çalışan performansı, çalışanın yeşil davranışı, algılanan yeşil örgütsel destek	Nicel araştırma	Antalya'daki beş yıldızlı otellerde çalışan 322 kişi	Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışan performansı ve çalışanın yeşil davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur.
Bayraktar ve Aydın/ 2024	Çalışan performansı, yetenek yönetimi, iş tatmini	Nicel araştırma	İstanbul'da bulunan 161 banka çalışanı	Yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
Çiftçi ve Özdemir/2023	Çalışan performansı, algılanan değer, güven	Nicel araştırma	Burdur il merkezinde hizmet alan 250 eczane müşterisi	Elde edilen bulgular, eczane sektöründe çalışan performansının müşteri algıları ve sadakati üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.
Karaçınar ve Filizöz/ 2023	Uzaktan çalışma modeli, çalışan performansı	Nicel araştırma	İstanbul'da bir telekomünikasyon şirketinin genel müdürlüğünde uzaktan çalışan 179 kişi	Uzaktan çalışma şeklinin de çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Uğurlu Kara ve Köksal/ 2022	Çalışan performans, bağlılık, iş tatmini, özeccilik	Nicel araştırma	Sağlık sektöründe hizmet sunan dört özel hastanede görev yapan 227 çalışan	Yapılan araştırma, sağlık sektöründe örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.
Şimşek/ 2022	İş tatmini, çalışan performansı, iş yaşamında yalnızlık	Nicel araştırma	Eskişehir ilinde faaliyet gösteren market zincirlerinde çalışan 225 kişi	Araştırma bulguları, iş tatmininin çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir.
İraz ve Akgün/ 2011	Örgütsel bağlılık, çalışan performansı	Nicel araştırma	Konya ilinde bulunan bir bankada görevli 115 çalışan	Genel olarak, kişinin örgütsel bağlılık düzeyi ile performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.2. (devam) Çalışan Performansı ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar

Tutar ve Altınöz/ 2010	Çalışan performansı, örgütsel iklim	Nicel araştırma	Ankara’da Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) bölgesinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinde çalışan 200 kişi	Üretim işletmelerinde örgütsel iklim ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel iklimin, çalışan performansını etkileyen önemli bir faktör olduğu bulunmuştur.
Koç, Yazıcıoğlu, Hatipoğlu/ 2009	İş doyumu, çalışan performansı, bazı demografik özellikler	Nicel araştırma	Ordu ilinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda görev yapan 432 öğretmen	Çalışmada, öğretmenlerin işlerinden duydukları doyum ile performansları arasında kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Çöl/2008	Çalışan performansı, algılanan güçlendirme	Nicel araştırma	Türkiye’deki 13 kamu üniversitesinde görev yapan 403 akademisyen	Akademisyenlerin algılanan güçlendirme düzeyleri ile performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.2’de, çalışan performansına yönelik yurt içi araştırmalar özetlenmektedir. Bu çalışmaların temel amacı, çalışan performansını etkileyen faktörleri belirlemek ve performansı artırmaya yönelik stratejiler geliştirmektir. Sağlık, havacılık, yazılım, eczacılık, eğitim ve üretim gibi farklı sektörlerde gerçekleştirilen bu araştırmalar, çalışan performansının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve çeşitli değişkenlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Çalışmalarda, örgütsel bağlılık, algılanan güçlendirme, güven, yetenek yönetimi, iş tatmini, özgecilik ve örgütsel iklim gibi kavramların performans üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri incelenmiştir. Genellikle nicel araştırma deseninin benimsendiği bu çalışmalarda, iş tatmininin çalışan performansı ile en sık incelenen değişkenlerden biri olduğu dikkat çekmektedir.

4.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Tablo 4.3, yurt dışında gerçekleştirilen bazı çalışan performansı çalışmalarını içermektedir. Bu çalışmalara dahil edilen bazı yayınlar, Engidaw ve arkadaşlarının (2025), çalışan performansı konusunda yaptıkları bibliyometrik analiz çalışmasında en çok atıf alan yayınlar arasından seçilmiştir.

Tablo 4.3. Çalışan Performansı ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar

Yazar(lar)/ Yıl	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Patwary vd./2025	Çalışan performansı, bilgi yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık, kapasite geliştirme	Nicel araştırma	Malezya’da konaklama sektöründe faaliyet gösteren otellerde görev yapan 291 çalışan	Araştırma bulguları, bilgi yönetimi uygulamalarının çalışan performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Örgütsel bağlılığın ve kapasite geliştirmenin de çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir.
Rahim vd./2024	Çalışan performansı, optimal örgütsel başarı, risk kültürü, çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı	Nicel ve nitel araştırma	Bangladeş’te bankacılık ve sigorta sektörlerinde faaliyet gösteren kuruluşlarda görev yapan 311 çalışan	Çalışmada, risk kültürünün çalışan performansı üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkiye sahip olduğu, bu etkinin çalışan memnuniyeti aracılığıyla güçlendiği belirlenmiştir.
Liu vd./2023	Çalışan performansı, otantik lider, çalışan sağlığı, örgütsel politika, iş bağlılığı	Nicel araştırma	Amerika Birleşik Devletleri’nde faaliyet gösteren bir sağlık kuruluşunda görev yapan 107 çalışan	Araştırma sonuçları, otantik liderlik ve örgütsel politikaların yokluğunun, çalışanların olumlu sağlık durumunu desteklediğini ve bunun da iş bağlılığı üzerinden daha yüksek iş performansına yol açtığını ortaya koymuştur.
Nguyen ve Nguyen/ 2023	Çalışan performansı, işveren çekiciliği, çalışan bağlılığı	Nicel ve nitel araştırma	Vietnam’da faaliyet gösteren 37 işletmede görev yapan 937 çalışan	İşveren çekiciliğinin hem çalışan bağlılığı hem de çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Ancak, çalışan bağlılığı ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Narayanamurthy ve Tortorella /2021	Çalışan performansı, COVID-19 salgını, endüstri 4.0 temel teknolojileri	Nicel araştırma	Pandemi sürecinde Hindistan’da çeşitli hizmet sektörü kuruluşlarında uzaktan çalışan 106 kişi	Çalışma, COVID-19 salgınının hizmet sektörlerindeki çalışma biçimini önemli ölçüde değiştirdiğini ve Endüstri 4.0 teknolojilerinin çalışan performansının iyileştirilmesinde düzenleyici bir rol oynadığını ortaya koymuştur.
Sugianingrat vd./2019	Çalışan performansı, çalışan bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranış (ÖVD), etik liderlik	Nicel araştırma	Bali, Sarbagita bölgesindeki yıldızsız otellerde çalışan 120 çalışan	Etik liderliğin, çalışan bağlılığını artırarak ve ÖVD’yi teşvik ederek çalışan performansını dolaylı yoldan iyileştirebileceği sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.3. (devam) Çalışan Performansı ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar

Samani vd./2018	Çalışan performansı, çalışma ortamı tasarımı	Nicel araştırma	Tahran'da bulunan iki ayrı ofiste görev yapan 34 çalışan	Çalışmanın temel sonucu, çalışma ortamı tasarımının çalışanların performansını etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermiştir.
Korschun vd./2014	Çalışan performansı, kurumsal sosyal sorumluluk, müşteri odaklılık	Nicel araştırma, nitel verilerle destekleme	Global 500 listesinde yer alan bir finansal hizmetler şirketinde görev yapan 221 ön safta çalışan personel	Yüksek kurumsal özdeşleşmeye sahip çalışanlar daha yüksek çalışma performansına sahip olacağı belirtilmiştir.
Christian vd./2011	İşe angaje olma, iş özellikleri, liderlik, bireysel eğilimler, görev ve bağlamsal performans	Nicel araştırma	İşe angaje olma ve performansla ilgili geniş bir literatürden derlenmiş 91 farklı çalışmanın verileri	Çalışma, işe angaje olmanın çeşitli iş özellikleri, liderlik tarzları ve kişilik özellikleri gibi faktörlerle hem görev performansı hemde bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığını ortaya koymuştur.
Chen vd./2007	Ekiplerde liderlik, yetkilendirme, performans	Nicel araştırma	Fortune 500 listesinde yer alan ABD' de bir şirketin 31 mağazasında faaliyet gösteren 62 ekipten oluşan 445 ekip üyesi, 62 ekip lideri ve 31 dış yönetici	Araştırma bulgularına göre, lider-üye etkileşiminin çalışanların bireysel yetkilendirme düzeylerini artırdığı ve bunun da bireysel performanslarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Tablo 4.3'te görüldüğü üzere, çalışan performansı ile ilgili yapılmış yurt dışı çalışmalar özetlenmiştir. Bu çalışmalar, çalışan performansının çok boyutlu bir yapı arz ettiğini ve otelcilik, bankacılık, sağlık gibi çeşitli sektörlerde farklı değişkenlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Liderlik, örgütsel faktörler, çalışan bağlılığı, çalışan memnuniyeti ve sağlığı gibi çeşitli değişkenlerin çalışan performansı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Genellikle nicel araştırma deseninin benimsendiği bu çalışmalarda, çalışan bağlılığı değişkeninin çalışan performansı ile en sık incelenen değişkenlerden biri olarak görülmektedir. Çalışmaların genelinde, çalışan performansını artırmak için hem örgütsel hem de bireysel düzeyde birtakım faktörlerin dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır.

4.7. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Bu bölüm, çalışan performansı konusunu kavramsal, boyutsal ve ampirik yönleriyle derinlemesine ele alarak bir çerçeve sunmaktadır. İlk olarak, performans kavramının hem

sonuçlara hem de performans sergileyen bireyin davranışlarına odaklanan iki yönlü yapısı detaylandırılmış; böylece performansın sadece nicel çıktılarla değil, aynı zamanda sürece ilişkin davranışsal unsurlarla da ölçülmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ardından, çalışan performansının kavramsal temelleri sistematik bir biçimde ele alınmış ve performansın görev ve bağlamsal olmak üzere çok boyutlu bir yapı arz ettiği ortaya konmuştur. Bu çerçevede, görev performansının teknik ve mesleki becerilerle; bağlamsal performansın ise gönüllü, rol ötesi davranışlarla ilişkili olduğu açıkça ifade edilmiştir. Performansı etkileyen bireysel, örgütsel ve psikososyal faktörler ayrıntılı şekilde ele alınmış, ilgili unsurlar ampirik araştırmalarla desteklenmiştir. Özellikle örgütsel maneviyat, iş arkadaşlığı ve COVID-19 pandemisi gibi daha önce literatürde sınırlı yer bulmuş faktörler ele alınmıştır. Performans yönetimi ve değerlendirme yöntemlerine yer verilerek konunun uygulamaya dönük yönü güçlendirilmiştir. Son olarak, çalışan performansı ile ilgili yurt içi ve yurt dışında gerçekleştirilen çalışmalar ortaya konmuştur.

Örgütler, performansın çok boyutlu yapısını kabul etmelidir ve hem sonuçları hem de davranışları dikkate alan bir performans yönetimi yaklaşımını benimsemelidir. Çalışan performansını etkileyen bireysel, örgütsel ve psikososyal faktörlerin birlikte ele alınması, çalışanların kendilerini değerli, desteklenmiş ve yetkin hissettikleri bir çalışma ortamının oluşturulmasına zemin hazırlar. Bireyin sahip olduğu kişisel özellikler, çalıştığı iş ortamının koşulları, psikolojik ihtiyaçların karşılandığı, sosyal ilişkilerin şekillendiği işyerinde, çalışan performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu etki, özellikle çalışanın bağlamsal performans sergileme eğilimini artırmakta; dolaylı olarak da görev performansında artışa katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, örgütler ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler ve COVID-19 pandemisi gibi öngörülemeyen krizlerin çalışan performansı üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmalıdır. Son olarak, örgütler etkili performans yönetimi ve değerlendirme sistemlerini hayata geçirmelidir. Bu sistemler çalışanlara düzenli geri bildirim sağlamalı, net hedefler belirlemeli ve çalışan gelişimini izlemelidir.

BÖLÜM V

ÖRGÜTSEL DESTEK

Bu bölümde örgütsel destek kavramı, çalışanların örgüt tarafından kendilerine değer verildiği ve ihtiyaç duyduklarında destekleneceklerine yönelik algıları temelinde ele alınmıştır. Örgütsel destek, örgütün çalışanlarına sağladığı kaynak ve olanakları ifade eden genel bir kavramdır. Ancak bu desteğin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin doğru biçimde anlaşılabilmesi, söz konusu desteğin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının değerlendirilmesini gerektirmektedir. Burada önemli olan, örgütün ne yaptığı değil, çalışanın bu uygulamaları nasıl yorumladığıdır. Bu yaklaşımdan hareketle, çalışmada geliştirilen model Sosyal Mübadele Teorisi (SMT) çerçevesinde ele alınmış; bu bağlamda, örgütsel desteğin çalışan tarafından nasıl algılandığı belirleyici görülerek *Algılanan Örgütsel Destek* değişkenine odaklanılmıştır.

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında çalışanların örgütlerinden beklentileri giderek artmaktadır. Rekabetin yoğunlaştığı bu koşullarda, örgütlerin etkililiğini sürdürebilmesi için çalışanlarının refahını sağlaması ve artan beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların tutumlarını ve iş ortamındaki davranışlarını şekillendiren unsurların anlaşılması, örgütlerin uzun vadeli başarısı açısından önem kazanmaktadır. Örgütlerin sürdürülebilir başarıya ulaşmasında çalışanların tutum ve davranışları kritik bir rol oynamaktadır. Modern örgütlerin temel hedefleri arasında, çalışanların işbirliğini artırmak, çalışan performanslarını artırmak ve örgüt yararına gönüllü davranışlar sergilemelerini sağlamak yer almaktadır. Bu bağlamda, çalışanların örgütleri tarafından kendilerine ne ölçüde değer verildiği ve esenlikleriyle ne kadar ilgilenildiğine dair genel inançları, yani literatürde algılanan örgütsel destek olarak tanımlanan kavram, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğurmaktadır.

AÖD'nin öneminden hareketle, çalışmanın bu bölümünde sırasıyla AÖD kavramı tanımlanmış; AÖD'nin önemi, AÖD'yi etkileyen faktörler ve AÖD'nin sonuçları açıklanmıştır. Bu kapsamda, AÖD'nin kuramsal temelleri ayrıntılı olarak ele alınmış ve bu konuda yurt içinde ve yurt dışında gerçekleştirilmiş akademik çalışmalara yer verilmiştir.

5.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

AÖD kavramı, Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) çalışmalarıyla literatüre kazandırılmış; kavramsal çerçevesi ise örgütün kişiselleştirilmesi, karşılıklılık normu ve SMT gibi yaklaşımlar temelinde şekillendirilmiştir. AÖD, örgütün çalışanların katkılarını ne

ölçüde takdir ettiğine ve onların genel refahıyla ne düzeyde ilgilendiğine dair çalışanlar tarafından geliştirilen genel inanışları ifade eder. Çalışanların örgütsel destek algısı, örgütün kendilerine yönelik övgü ve takdir ifadelerinin sıklığı ve içtenliği gibi unsurlarla şekillenir. Ayrıca ücret, ünvan, iş zenginleştirme ve karar alma süreçlerine katılım gibi çalışan lehine sunulan katkılar da bu destek algısını güçlendiren önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Eisenberger vd., 1986: 501).

Bir başka deyişle, AÖD, çalışanların örgütlerinin kendileri hakkında olumlu ya da olumsuz bir yönelimi olduğuna dair inancı kapsar. Bu inanç, hem örgütün çalışanın çabasına verdiği değeri hem de çalışanın refahına gösterdiği ilgiyi içerir. Çalışanlar, örgütün kendilerine gerçekten değer verip vermediğini, katkılarını takdir edip etmediğini, farklı durumlarda kendilerine tutarlı şekilde davranıp davranmayacağını değerlendirirler. Bu değerlendirmeyi yaparken çalışanlar örgütün kendilerine olan genel yaklaşımına dair bütüncül bir inanç geliştirirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Yani çalışan, örgütün kendisine karşı genel tutumunu tek tek deneyimlerini birleştirerek algılar ve bu tutumu olumlu gördüğünde bunu yüksek örgütsel destek olarak yorumlar.

AÖD kavramının dayandığı temel yaklaşımlardan biri de örgütün kişiselleştirilmesi anlayışıdır. Levinson (1965) göre çalışanlar, çalışmakta oldukları örgütü kişiselleştirme eğilimindedir. Bunun temelinde ise örgütü temsil eden yöneticilerin, yapığı işlerden dolayı sorumlu tutulması, örgütün kültürü, politikaları ve kuralları üzerinde etkilerinin bulunması ve çalışanlar üzerinde bir güce sahip olması yatmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Başka bir ifadeyle, çalışanlar yöneticilerinin ve örgüt politikalarının tutumlarını, örgütün onlara karşı genel niyetinin bir yansıması olarak görme eğilimindedir.

AÖD'nin bir sonucu olarak, çalışan hem örgütüne daha güçlü bağlanır hem de emeğinin karşılıksız kalmayacağına inanır. Ancak bu destek algısının çalışanın işine ne kadar daha fazla çaba harcamasına yol açacağı, onun çaba karşılığında maddi ve manevi karşılık beklemenin doğru olduğuna yönelik inancı, yani değişim ideolojisi ile yakından ilişkilidir (Eisenberger vd., 1986: 500). Değişim ideolojisi, çalışanın örgüt tarafından gördüğü muameleye karşılık olarak daha fazla çaba gösterip göstermeyeceğine ilişkin bireysel tutumunu yansıtır. Değişim ideolojisinin temelinde, çabanın koşullara bağlı olması yatar. Yani bazı çalışanlar için örgütten yüksek destek görmek, daha fazla çaba sarf etmek için bir şartken, bazıları için böyle olmayabilir (Pazy ve Ganzach, 2009: 342).

Değişim ideolojisi olarak ifade edilen bu bireysel eğilim, kökenini SMT'nin sunduğu kuramsal çerçeveden almaktadır. SMT'ye göre insanlar arası ilişkiler, karşılıklı olarak değerli unsurların alınıp verilmesine dayanır. Bu tür karşılıklı alışverişler ilişkileri başlatır, güçlendirir ve devam ettirir. Bu mübadelenin temelinde ise Gouldner'ın (1960) belirttiği *karşılıklılık normu* yatar. Yani birinden iyilik gördüğümüzde buna karşılık vermemiz gerektiğine dair evrensel bir kural vardır. Eisenberger ve arkadaşları (1986) da bu teorik temelleri, örgütlerdeki çalışan-örgüt ilişkilerini açıklamak için kullanmıştır. Çalışanlar emeklerini ve bağlılıklarını ortaya koyarken, işverenler de onlara saygı ve takdir gibi manevi desteklerin yanı sıra maaş ve ek menfaatler gibi maddi imkânlar sunar. Karşılıklılık ilkesi gereği, örgütlerinden daha fazla destek ve fayda gören çalışanların da buna karşılık daha yüksek performans göstermeleri beklenir (Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999: 467). Bu bakımdan, AÖD düzeyi yüksek olan ve değişim ideolojisi de güçlü olan çalışanlar, örgüte karşılık verme konusunda daha istekli olacaklardır. Bu teorik çerçeveye dayalı olarak, örgütlerin çalışanlarda yüksek düzeyde destek algısı oluşturabilmeleri için örgütlerin somut bir takım tutum ve politikalar geliştirmesi kritik önem taşımaktadır.

AÖD'yi güçlendirmek isteyen bir örgüt, çalışanların mutluluğunu ve refahını ön planda tutan çeşitli uygulamalar benimsemelidir. Örneğin, böyle bir örgüt çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alarak bunları uygulamaya geçirir; iş güvencesi sağlar ve çalışanların hatalarına karşı hoşgörü gösterir. Ayrıca, örgüt içinde her düzeyde pozitif insan ilişkileri geliştirir ve açık iletişim kanalları kurar. Bunun yanı sıra, adam kayırmacılıktan uzak durarak adil karar alma süreçleri işletir ve böylece örgütsel adalet duygusunu pekiştirir. Çalışanlarına gerçekten değer verir ve onları karar alma süreçlerine aktif biçimde dahil eder. Bu tür uygulamalar, çalışanlara örgüt tarafından değer gördüklerini, önemsendiklerini ve esenliklerinin gözetildiğini hissettirerek destekleyici bir çalışma ortamı algısını güçlendirir (Özdevecioğlu, 2003: 117-118).

Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalar, örgütsel adalet, yönetici desteği, insan kaynakları uygulamaları ve iş koşulları, örgüt kültürü, psikolojik sözleşme ihlali, iş yükü ve diğer iş stresörleri gibi değişkenlerin AÖD üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Çalışanlar arasında *örgütsel adaletin* sağlanması, AÖD'yi artıran en temel öncüllerden biridir (Salvador, Moreira ve Pitacho, 2022: 3). Meta-analiz bulguları, örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyutunun da AÖD'nin temel öncülleri arasında yer aldığını göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 708).

Bir diğ er önemli öncül olan *yönetici desteğinin*, A D düzeyini anlamlı Şekilde artırdığı belirtilmektedir. Çalışanlar, örgütlerinin kendilerine verdiği değere dair genel bir algı geliştirmektedir. Benzer Şekilde, yöneticilerinin kendi katkılarına ne ölçüde değer verdiğini ve refahlarıyla ne kadar ilgilendiğini de algılamaktadır. Yöneticiler  rg t  temsil eden kişiler olarak görüldüğünden, çalışanların algıladığı yönetici desteği genellikle örgütün sağladığı genel desteğin bir yansıması olarak yorumlanmaktadır (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002: 565). Yapılan araştırmalar, algılanan yönetici desteği ile A D arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 708). Benzer Şekilde,  alışanlara karşı destekleyici ve dönüşümcü liderlik gibi ilgili bir liderlik tarzı A D'yi artırmaktadır (Kurtessis vd., 2017: 1860). Türkiye'de yapılan bir çalışmada da, okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik becerileri sergilemesinin, öğretmenlerin örgütsel destek algısını anlamlı biçimde artırdığı belirtilmiştir (Dağ ve Bozkurt, 2023: 299).

A D'yi etkileyen diğ er unsurlar arasında *insan kaynakları uygulamaları, iş koşulları ve ödüller* yer almaktadır. Çalışanlara gelişim fırsatları sunulması gibi yaratıcı ve stratejik insan kaynakları uygulamalarının yanı sıra iş koşullarının olumlu olması da çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyini artırmaktadır (Eisenberger, Shanock ve Wen, 2020: 108). Ayrıca  rg t  tarafından özellikle gönüllü/isteğe bağlı olarak ödülle teşvik edilen çalışanların da A D'si yüksek olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Esnek  alışma saatleri, uzaktan çalışma olanağı gibi esnek çalışma imkânlarının sunulması ve iş-aile yaşam dengesini destekleyici uygulamalar, A D'yi güçlendirebilmektedir. Yapılan  alışmalar, bu imkân ve uygulamaların A D ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Kurtessis vd., 2017: 1864).

Yukarıda belirtilen uygulamalara ek olarak, destekleyici ve pozitif ( alışana değer veren, işbirliğine dayalı, yenilikçi ve dürüstlük normlarına sahip) bir * rg t kültürü* geliştiren örgütler, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine yol açmakta ve bu da A D'i artırmaktadır (Ardebilpour, Amoozegar, Kerry ve Falahat, 2024: 6). Örgütsel adaletin sağlanması, yöneticilerin çalışanlarına destek sunması, çalışan dostu insan kaynakları politikaları, esneklik imk nları ve destekleyici örgüt kültürü gibi unsurlar, çalışanların örgütlerini kendilerine değer veren bir örgüt olarak algılamalarını sağlamaktadır. Bunların tersi durumunda ise psikolojik sözleşme ihlalleri ve aşırı iş yükü gibi olumsuz deneyimler, A D'i zedeleyerek çalışanların örgüte olan güven ve bağlılıklarını sarsabilmektedir.

Çalışanların örgüte yönelik destek algısını zayıflatan faktörlerden biri de *psikolojik sözleşme ihlalidir*. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların örgütleriyle aralarında oluşan yazılı olmayan karşılıklı beklenti ve taahhütlerin, örgüt tarafından yerine getirilmemesi durumudur. Çalışanlar, örgütün bu beklentileri gönüllü olarak üstlendiğine inandıkları için, bu sözlerin karşılanmaması durumunda kendilerini değer görmeyen bir konumda hissederler. Dolayısıyla, psikolojik sözleşmenin ihlali, çalışanların örgütten algıladıkları desteği ciddi ölçüde azaltmaktadır (Kurtessis vd., 2017: 1863).

Bununla birlikte, *aşırı iş yükü ve diğer iş stresörleri* (rol belirsizliği, rol çatışması), çalışanların AÖD algısını olumsuz etkileyebilmektedir. Araştırmalar, iş yoğunluğu ve diğer stres faktörleri arttıkça, çalışanların örgütten destek gördükleri algısının azaldığını göstermektedir (Kurtessis vd., 2017: 1865).

Aslında tüm bu öncüller, örgütün özellikle isteğe bağlı olarak çalışan yararına gerçekleştirdiği her türlü uygulamanın, katkının ve olanağın; çalışanların örgüte yönelik destek algısını şekillendirdiğini ve güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Adil uygulamalar (özellikle prosedürel adalet) ve yönetici desteği, AÖD'nin artırılmasında en önemli öncüller arasında yer almaktadır.

Algılanan desteğin oluşmasını sağlayan bu unsurların ardından, çalışanların bu desteğe nasıl tepki verdikleri sorusu gündeme gelmektedir. Çalışanlar, örgütün kendilerine sunduğu desteği karşılıklılık normu çerçevesinde geri ödeme yükümlülüğü olarak algılamaktadırlar ve bu yükümlülüğü örgüte fayda sağlayan davranışlar sergileyerek yerine getirme eğilimi göstermektedirler (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001: 42-43). Dolayısıyla, yapılan araştırmalar AÖD'nin, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, AÖD'nin çalışanlar üzerindeki etkilerine odaklanan çalışmalar, söz konusu desteğin duygusal bağlılık, performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları, psikolojik iyi oluş, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyetleri, tükenmişlik ve stres gibi birçok önemli çıktıyla anlamlı ilişkiler içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar, öncelikle AÖD'in *çalışan performansını* anlamlı biçimde artırdığını ortaya koymuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009; Wayne, Shore ve Liden, 1997; Hochwarter, Kacmar, Perrewé ve Johnson, 2003; Kurtessis vd., 2017).

Benzer şekilde, *iş tatmini* üzerinde de güçlü ve tutarlı etkiler gözlemlenmiştir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Maan, Abid, Butt,

Ashfaq ve Ahmed, 2020; Shore ve Tetrick, 1991; Stamper ve Johlke, 2003; Riggie vd., 2009; Kurtessis vd., 2017; Caesens ve Stinglhamber, 2014; Allen, Shore ve Griffeth, 2003). Algılanan desteğin çalışanların *duygusal bağlılık* düzeylerini de anlamlı biçimde artırdığı belirlenmiştir (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 2001; Allen vd., 2003). Ayrıca, *örgütsel vatandaşlık davranışları* üzerinde de pozitif etkiler ortaya konmuştur (Wayne vd., 1997; Chen, Aryee ve Lee, 2005). *Olumlu duygu durumu* (Rhoades ve Eisenberger, 2002) ve *örgütsel özdeşleşme* (Turunç ve Çelik, 2010) gibi psikolojik sonuçlar da algılanan desteğin etkilediği diğer önemli değişkenler arasında yer almaktadır.

Bunun yanı sıra, AÖD, çalışanların *işten ayrılma niyetlerini* (Riggie vd., 2009; Kurtessis vd., 2017; Rhoades ve Eisenberger, 2002), *tükenmişlik düzeylerini* (Kurtessis vd., 2017; Karacaoğlu ve Arslan, 2013; Altınöz, Çöp, Çakıroğlu ve Altınöz, 2016; Jawahar, Stone ve Kisamore, 2007) ve *stres seviyelerini* (Kurtessis vd., 2017; Rhoades ve Eisenberger, 2002) azaltmaktadır.

Bugüne kadar yapılan AÖD araştırmalarının büyük çoğunluğu, bu kavramın adil örgütsel uygulamalar, yönetici desteği, olumlu iş koşulları gibi öncüllerini ve duygusal bağlılık, performans artışı, işe devamsızlıkta azalma gibi sonuçlarını ortaya koymaya odaklanmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 711). Ancak yalnızca bu ilişkisel bulgulara odaklanmak, kavramın kuramsal derinliğini göz ardı etme riskini taşımaktadır.

AÖD'nin öncülleri ve sonuçları açıklandıktan sonra, kavramın hangi kuramsal temellere dayandığını daha bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmek önem kazanmaktadır. Bu nedenle, AÖD'nin kuramsal altyapısı özellikle SMT, Karşılıklılık Normu ve Örgütsel Destek Teorisi çerçevesinde ele alınması gerekmektedir.

5.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN TEORİK TEMELLERİ

AÖD'nin kuramsal temelleri SMT, Karşılıklılık Normu ve Örgütsel Destek Teorisi olmak üzere sosyal ilişkileri temel alan yaklaşımlara dayanmaktadır.

5.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarında SMT olarak adlandırılan yaklaşımın gelişiminde Homans, Thibaut ve Kelley ile Blau gibi araştırmacılar önemli rol oynamıştır. Homans (1958), bu yaklaşımı ilk kez tanımlamış ve 1961'de ise teoriyi daha da geliştirerek literatürdeki yerini sağlamlaştırmıştır. Thibaut ve Kelley (1959), eserlerinde bu yaklaşıma

özgü bir kavramsal çerçeve oluşturmuş ve Blau'nun 1964 yılında yayımladığı eseriyle birlikte sosyal mübadele yaklaşımı literatürde kalıcı bir yer edinmiştir (Emerson, 1976: 335).

Bu kuramsal çerçevenin temel ilkelerini açığa kavuşturan başlıca çalışmalardan biri Homans'a aittir. Nitekim, Homans (1958), davranışın temel prensiplerini özellikle Skinner'ın Edimsel Koşullanma Kuramı çerçevesinde, bir değişim (mübadele) süreci olarak ele almaktadır. Güvercinin mısır almak için gerçekleştirdiği pekiştirilmiş davranıştan hareketle (bu davranış burada *değer* olarak adlandırılmaktadır), insan ilişkilerinde de bir kişinin davranışının, diğer kişi tarafından sağlanan ödül veya değerle pekiştirildiğini öne sürmektedir. Homans'a göre, alınan ödüllerin değeri zamanla doygunluk nedeniyle azalabilir ya da ödül tamamen ortadan kalkarsa, bu durumda davranış sönmeye uğrar ve terk edilir. Ayrıca birçok davranış, bireyin *maliyet* olarak nitelendirdiği rahatsız edici uyarımlara maruz kalmasına neden olabilir (Homans, 1958: 598). Dolayısıyla bireyler, ödüllendirici buldukları davranışları sürdürme; maliyetli ya da artık ödüllendirilmediğini düşündükleri davranışları ise azaltma veya terk etme eğilimindedirler.

Ayrıca, Homans'a (1958) göre sosyal mübadele, bireylerin davranışlarını ödül ve maliyet dengesi üzerinden şekillendirir. Bir grupta, üyelere sunulan ödül arttıkça, üyeler arası etkileşim yoğunlaşır ve bireylerin gruba olan bağlılık düzeyi yükselir. Bu süreçte birey, gruptan ne kadar değerli bir katkı alıyorsa, kendisinden de gruba benzer ölçüde değerli bir katkı sunması beklenir (Homans, 1958: 599). Böylece, alınan ve sunulan değerler arasında bir denge kurulmaya çalışılır; bu da sosyal mübadelenin *karşılıklılık* esasına dayandığını gösterir.

SMT'ye farklı bir katkı da Thibaut ve Kelley'den (1959) gelmiştir. Bu araştırmacılar, bireyin bir gruba ya da örgüte bağlı kalma veya ayrılma kararını açıklamak üzere, beklentilerini belirlediği *karşılaştırma düzeyi* ve alternatifleri ifade eden *alternatifler için karşılaştırma düzeyi* olmak üzere iki temel kavrama dayanmaktadır. *Karşılaştırma düzeyi*, bireyin mevcut ilişkiden elde ettiği ödül ve maliyetleri, beklentileri doğrultusunda hak ettiğini düşündüğü düzeye göre değerlendirmesidir. Elde edilen sonuçlar bu düzeyin üzerinde ise ilişki birey için tatmin edici ve çekici hale gelir. Bu durumda kişi ilişkisini sürdürmeye eğilimli olur. Diğer taraftan *alternatifler için karşılaştırma düzeyi* ise, bireyin mevcut alternatif ilişkiler göz önüne alındığında kabul edebileceği en düşük ödül/sonuç düzeyini ifade eder. Bu kavram, bireyin mevcut ilişkiyi sürdürme veya sonlandırma kararında belirleyici rol oynar (Thibaut ve Kelley, 1959: 21-22). Buna göre, çalışan mevcut örgütünden elde ettiği ödüllerin kendi karşılaştırma düzeyine göre yeterince çekici olduğunu

düşünüyorsa ve elinde daha iyi alternatifler bulunmuyorsa, örgütüne bağlı kalmayı sürdürecektir.

Bireyler arası mübadeleyi farklı bir yönden ele alan Blau (1964) ise, sosyal mübadeleyi ödül beklentisiyle yapılan gönüllü davranışlar temelinde açıklar. Blau'ya (1964: 91) göre sosyal mübadele, bireylerin başkalarından ödüllendirici tepkiler alma beklentisiyle gönüllü olarak gerçekleştirdikleri davranışlara dayanmaktadır. Bu tür mübadele, bir kişinin başka birine iyilik yapması esasına dayanır ve yapılan iyiliğin ileride bir şekilde karşılık göreceğine dair genel bir beklenti sunar. Ancak bu beklenti doğrudan ya da açık bir talep değil, örtük ve belirsiz bir biçimde ortaya çıkar.

SMT'nin çağdaş bir yansıması olarak, AÖD bu teorideki *karşılıklılık normu* üzerinden açıklanır. AÖD, sosyal mübadele ilişkisinde işverenin çalışana yönelik taahhüdünü ve yatırımını temsil ederken, çalışan ise buna karşılık duygusal bağlılık göstererek yanıt verir (Shore, Lynch, Tetrick ve Barksdale, 2006: 837). Böylece, örgüt destekleyici davrandığında çalışan da buna bağlılık, sadakat ve gönüllü katkı ile karşılık vermektedir (Shore vd., 2006: 840). Dolayısıyla örgütün destekleyici davranışını algılayan çalışan bu jesti karşılıksız bırakmayacağı düşünülebilir. Bu algı da karşılıklılık ilkesine dayalı bir mübadele sürecini başlatır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 883). Çalışanlar, örgütten yüksek düzeyde destek algıladıklarında, örgüte karşı bir minnettarlık ve borçluluk hissi geliştirirler. Bu psikolojik yükümlülük duygusu, onları örgüte bağlılık gösterme, bağlamsal performans sergileme ve işe devam etme gibi örgütsel açıdan fayda sağlayan davranışlarda bulunmaya motive eder (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 711).

Özetle, sosyal mübadele ilişkileri karşılıklılık ilkesine dayanmakta olup, bu ilke örgütsel bağlamda *Karşılıklılık Normu* olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.2.2. Karşılıklılık Normu

Karşılıklılık ya da karşılık verme ilkesi, sosyal mübadele sürecinde en yaygın kabul gören kurallardan biridir. Gouldner (1960), SMT'nin dönemin bilimsel anlayışı içindeki yerini disiplinlerarası bir bakış açısıyla ele almıştır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875). Ayrıca Gouldner (1960: 161), karşılıklılık kavramını üç farklı türde ele alarak açıklamaktadır. İlk olarak, karşılıklılık bireyler arasında karşılıklı bağımlılığa dayalı bir davranış örüntüsü olarak tanımlanmaktadır. İkinci olarak, halk arasında *iyilik eden iyilik bulur* şeklinde ifadesini bulan karşılıklılık inancı, sosyal yaşamda oldukça yaygın olan bir düşünce biçimidir. Üçüncü olarak ise karşılıklılık normu, bireylerin vicdani bir yükümlülük

duygusuyla hareket etmelerini sağlayan, genelleştirilmiş bir ahlaki norm olarak değerlendirilmektedir.

Karşılıklılık kavramının norm ve inanç arasındaki temel farkı, normların bireyin nasıl davranması gerektiğine ilişkin bir davranış standardı oluşturmalarıdır. Normlar, bireylerin uyması beklenen toplumsal kurallar olarak, birey üzerinde ahlaki bir sorumluluk duygusu yaratırlar. Bu çerçevede bazı araştırmacılar, karşılıklılığı bireyin yerine getirmesi gereken kültürel bir zorunluluk, hatta bir tür toplumsal emir olarak değerlendirmektedir. Felsefi açıdan bakıldığında ise normlar, çoğu zaman *olması gereken* şeklinde tanımlanmakta ve birey davranışlarını yönlendiren etik bir kural niteliği taşımaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 877).

Karşılıklılık normunun ahlaki bir norm olarak evrensel bir kültürel unsur olduğunu belirten yaklaşıma göre, bu norm iki temel ve birbiriyle ilişkili ilkedен oluşmaktadır. Bunlar insanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmelidir ve insanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermemelidir şeklindedir (Gouldner, 1960: 171). Bu normun iş yaşamındaki yansıması, özellikle çalışan–işveren ilişkilerinde daha belirgin hâle gelmektedir.

Çalışan–işveren ilişkileri bağlamında, çalışanların, örgütten algıladıkları desteğe karşılık verme ya da geri ödeme yapma yönünde bir yükümlülük hissettikleri ifade edilmektedir. Bu karşılık verme davranışı, örgütün değer verdiği tutum ve davranışları sergilemek suretiyle ortaya çıkmaktadır. Bu durum, AÖD ile ilişkilendirildiğinde karşılıklılık normu çerçevesinde, çalışanlarda örgütün iyiliğini gözetme ve örgütsel amaçlara katkı sağlama yönünde bir yükümlülük duygusu oluşturur (Eisenberger vd., 2001: 42).

Karşılıklılık normu, yalnızca bireyler arası ilişkilerde değil, örgüt–çalışan etkileşiminde de temel bir mekanizmadır. Bu noktada Örgütsel Destek Teorisi, bu normu örgütsel bağlama taşıyan kuramsal bir çerçeve sunmaktadır.

5.2.3. Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel Destek Teorisine göre, çalışanlar örgütün kendi çabalarına ne ölçüde değer verdiğine ve iyiliklerini ne derece önemseydiğine ilişkin genel bir algı oluştururlar. Bu algıya, *algılanan örgütsel destek* denir ve bu kavram teorinin temelini oluşturur (Kurtessis vd., 2017: 1855).

Bu teoriye göre, çalışanların örgüte insana özgü özellikler (tutum, kişilik özellikleri, niyet) atfetme eğilimi, AÖD'nin oluşumuna zemin hazırlar. Levinson'a (1965) göre, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını, doğrudan örgütün kendisinin davranışları olarak

algıladıklarını belirtmiştir. Bu kişiselleştirme eğilimi doğrultusunda, çalışanlar kendilerine yönelik olumlu ya da olumsuz uygulamaları, örgütün kendilerine karşı olan genel yaklaşımının bir göstergesi olarak değerlendirirler (Eisenberger vd., 1986: 500; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Nitekim çalışanlar, yöneticileri örgütün temsilcisi olarak gördüklerinden, yöneticilerden alınan destek AÖD'yi artırıcı bir rol oynar. Özellikle örgüt içinde yüksek statüye sahip yöneticiler, örgütü daha güçlü temsil ettikleri düşünüldüğünden, bu kişilerden gelen destek çalışanlar tarafından daha anlamlı ve etkili biçimde algılanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 711).

Söz konusu teori çerçevesinde, çalışanlar örgütten gördükleri olumlu davranışları örgütün kendilerine yönelik olumlu bir tutum sergilediği ve değer verdiği biçiminde yorumladıklarında, AÖD düzeyleri yükselir (Kurtessis vd., 2017: 1855). Bu tür katkıların AÖD'yi etkilemesindeki asıl nokta, çalışanların bu iyileştirmeleri örgütün gönüllü bir eylemi olarak mı yoksa dışsal bir zorunluluk sonucu mu algıladığıdır. Eisenberger ve arkadaşlarının (1997: 813) çalışmasında belirttiği gibi, örgütün kendi isteğiyle gerçekleştirdiği destekleyici uygulamalar, örgütün gönüllü bir tercihi olarak algılanan destekleyici uygulamalar, AÖD üzerinde daha güçlü bir etki yaratmaktadır.

Bunun yanı sıra, Örgütsel Destek Teorisi'nin temelinde üç önemli varsayım bulunmaktadır. İlk olarak, *karşılıklılık normu* çerçevesinde, AÖD, çalışanlarda örgütün iyiliğini gözetme ve örgütsel amaçlara katkı sağlama yönünde bir karşılık verme yükümlülüğü oluşturur. İkinci olarak, çalışanlar örgütleri tarafından takdir ve saygı gördüklerinde, algıladıkları örgütsel destek onların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşıladığı için, bu çalışanlar kendilerini aynı zamanda örgütün bir parçası gibi hissetmektedir. Üçüncü olarak ise, çalışanlar algıladıkları örgütsel destek aracılığıyla örgütün kendi çabalarını fark edip ödüllendireceğine inandıklarında, daha fazla motive olmakta ve performanslarını artırmaktadır. Bu durum, hem çalışanın iş tatmini ve morali açısından hem de örgüt açısından bağlılık, performans ve devamlılık gibi olumlu çıktılar doğurmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699).

5.3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde, AÖD üzerine yurt içi ve yurt dışında gerçekleştirilen akademik çalışmalar ele alınmaktadır. İlgili literatür taraması kapsamında, yalnızca araştırmalarda

doğrudan *algılanan örgütsel destek* kavramının kullanıldığı çalışmalar dahil edilerek inceleme yapılmıştır.

5.3.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Tablo 5.1’de, yurt içinde gerçekleştirilen bazı AÖD çalışmalarına yer verilmiştir.

Tablo 5.1. *Algılanan Örgütsel Destek ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar*

Yazar(lar)/Yıl	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Yücel ve Bayat/2024	Algılanan örgütsel destek, örgütsel sinizm, örgütsel adalet algısı	Nicel araştırma	Ulusal bir havalimanında görev yapan 415 çalışan	Araştırma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek örgütsel adalet algısı ile pozitif; örgütsel sinizm ile ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler sergilemiştir.
Yanık/2022	Algılanan örgütsel destek, iş yeri çatışması, bireyci davranış eğilim, toplulukçu davranış eğilimi	Nicel araştırma	Samsun ilinde bulunan bir ilçenin yerel yönetim kuruluşunda görev alan 256 çalışan	Algılanan örgütsel destek, bireyci davranışı olumlu yönde etkilemiştir; aynı zamanda toplulukçu davranışı negatif yönde etkilemiştir.
Dinç-Elmalı ve Öcal-Özakar/2021	Algılanan örgütsel destek, psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık	Nicel araştırma	Özel bir bankanın şube ve genel müdürlükte görev yapan 310 çalışanı	Yapılan çalışma, algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.
Genç/2021	Algılanan örgütsel destek konusunda gerçekleştirilen çalışmalar	Nicel araştırma	105 akademik çalışmanın nicel içerik analizi	Çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, algılanan örgütsel desteğin; örgütsel bağlılık, iş doyumu, işle bütünleşme, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiler yarattığı; buna karşılık işten ayrılma niyeti, sinizm ve stres düzeyini ise anlamlı biçimde azalttığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.1. (devam) Algılanan Örgütsel Destek ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar

Gül vd./2020	Algılanan örgütsel destek, örgüt sağlığı	Nicel araştırma	Ege Bölgesi'nde bir ilin Sağlık Bakanlığı'na bağlı devlet hastanesinde görev yapan 324 sağlık çalışanı	Araştırma bulguları, algılanan örgütsel destek düzeyi ile çalışanların örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.
Serinkli ve Kara/2020	Algılanan örgütsel destek, iş performansı, örgütsel değişime açıklık	Nicel araştırma	Marmara ve Ege Bölgelerinde faaliyet gösteren bir tarım satış kooperatifinin üst birliğinde görev yapan 495 çalışan	Algılanan örgütsel destek algısının, iş performansı ve örgütsel değişime açıklık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.
Büyükgöze ve Kavak/2017	Algılanan örgütsel destek, pozitif psikolojik sermaye, demografik değişkenler	Nicel araştırma	Ankara'daki sekiz devlet lisesinde görev yapan 337 öğretmen	Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleri ile genel psikolojik sermaye düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
İnce/2016	Algılanan örgütsel destek, yönetici desteği, işe adanmışlık	Nicel araştırma	Bir konfeksiyon firmasında çalışan 282 kişi	Algılanan örgütsel destek, çalışanların hem işe adanmışlıklarını hem de yönetici desteği algılarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirtilmiştir.
Demir/2015	Örgütsel adalet, algılanan örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel özdeşleşme	Nicel araştırma	169 okul öncesi öğretmeni	Örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme düzeyini artırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemiştir.
Özdevecioğlu/2003	Algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık	Nicel araştırma	Kayseri'de faaliyet gösteren beş büyük mobilya fabrikasında çalışan 412 kişi	Araştırma bulguları, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 5.1'de görüldüğü üzere, AÖD değişkeniyle ilgili Türkiye'de yürütülmüş çeşitli çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmalar incelendiğinde, çalışanların örgütlerinden yeterli destek aldıklarına ilişkin algılarının, işe yönelik tutum ve davranışlarını çok boyutlu ve

anlamli şekilde etkilediği görülmektedir. Çalışanların  rg tleri tarafından değer verildiğini ve desteklendiklerini hissetmeleri; örgütsel bağlılık, iş performansı, işe adanmışlık, psikolojik sermaye, örgüt sağlığı algısı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu örgütsel çıktılar üzerinde pozitif etkiler yaratmaktadır. Öte yandan, A D;  rg tsel sinizm, işten ayrılma niyeti ve stres düzeyi gibi olumsuz örgütsel tutumlarla negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Çoğunlukla nicel araştırma deseninin benimsendiği bu çalışmalarda, özellikle örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans değişkenlerinin, A D ile birlikte en sık incelenen değişkenler arasında yer aldığı dikkat çekmektedir.

5.3.2.Yurt Dışında Yapılan  alışmalar

Tablo 5.2’de, yurt dışında gerçekleştirilen bazı A D çalışmalarına yer verilmiştir.

Tablo 5.2. Algılanan  rg tsel Destek ile İlgili Yurt Dışındaki  alışmalar

Yazar(lar)/Yıl	Konu	Desen	�rneklem	Sonuç
Park ve Kim/2024	Algılanan �rg�tsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı, müşteri odaklılık, işe adanmışlık	Nicel araştırma	Güney Kore’deki kamu spor örgütlerinde çalışan 248 kişi	Algılanan �rg�tsel destek, işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.
Hasan vd./2023	Algılanan �rg�tsel destek, iş performansı, psikolojik güvenlik, hissedilen yükümlülük, örgüte dayalı �zsaygı	Nicel araştırma	Pakistan’daki devlet hastanelerinde görev yapan 357 hemşire	COVID-19 krizi sırasında algılanan örgütsel destek, iş performansı üzerinde pozitif bir etki göstermiştir. Ayrıca psikolojik güvenlik, hissedilen yükümlülük ve örgüte dayalı özsaygı, bu ilişki üzerinde aracılık rolü üstlenmiştir.
Peng vd./2023	Algılanan �rg�tsel destek , yenilikçi davranış, öz-yeterlilik, bilgi transferi	Nicel araştırma	Tayvan ve Çin’deki bilgi hizmeti şirketlerinde çalışan 1.194 kişi	çalışma, algılanan örgütsel desteğin hem Tayvan hem de Çin’de yenilikçi davranışlar ve öz-yeterlilik üzerinde olumlu etkiler yarattığını; ancak bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerinin bölgesel farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur.

Tablo 5.2. (devam) Algılanan Örgütsel Destek ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar

Nwanzu ve Babalola /2021	Örgütsel maneviyat, algılanan örgütsel destek, iş performansı	Nicel araştırma	Nijerya'da bir devlet üniversitesinde çalışan 118 idari personel	Bulgular, örgütsel maneviyatın, algılanan örgütsel desteği olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir.
Kurtessis vd./2017	Örgütsel destek teorisinin meta-analitik bir değerlendirmesi	Nicel araştırma	1986'dan 2011'e kadar yayımlanmış 492 makaleyi kapsayan çalışmalar	Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin liderlik, adalet ve olumlu iş koşulları gibi öncüllerden etkilendiğini ve çalışanların örgütsel bağlılığı, iş performansı ve psikolojik iyi oluşu gibi sonuçlar üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.
Rhoades ve Eisenberger/ 2002	Algılanan örgütsel destek üzerine literatür derlemesi ve meta-analiz çalışması	Nicel araştırma	70'ten fazla ampirik çalışmanın incelendiği bir meta-analiz	Meta-analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık, iş tatmini, pozitif ruh hali ve örgütte kalma isteği arasında güçlü pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel desteğin işe sarılma, örgüte yönelik ekstra rol davranışları ile orta düzeyde pozitif ilişkileri olduğu; gerginlikler ve işten ayrılma niyeti ile ise orta düzeyde negatif ilişkileri olduğu görülmüştür.
Eisenberger vd./2001	Algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık, çalışan performansı, hissedilen yükümlülük, örgütsel kendiliğindenlik, karşılıklık normu, olumlu duygu durumu	Nicel araştırma	ABD'de görev yapan 413 posta çalışanı	Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün iyiliğini önemseme ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlama yönündeki hissedilen yükümlülükleriyle pozitif ilişkilidir. Bu yükümlülük, algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık, örgütsel kendiliğindenlik ve görev performansı üzerindeki etkisinde aracı rol oynamıştır.
Eisenberger vd./1997	İş koşullarının olumluluğu, örgütün iş koşulları üzerindeki takdir yetkisi, algılanan örgütsel destek, iş tatmini	Nicel araştırma	Farklı kurumlardan seçilen 295 çalışan	Araştırma, algılanan örgütsel desteğin örgütün takdire bağlı eylemlerinden daha fazla etkilendiğini, iş tatmininin ise genel iş koşullarından etkilendiğini ve bu iki kavramın birbiriyle ilişkili ancak farklı yapılar olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 5.2. (devam) Algılanan Örgütsel Destek ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar

Eisenberger vd./1990	Algılanan örgütsel destek, devamsızlık, performans, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, performans-ödül beklentileri, yenilikçi davranışlara yönelik tutumlar	Nicel araştırma	Altı farklı meslek grubundan toplam 237 çalışan ile büyük bir çelik fabrikasında saatlik ücretle çalışan 422 işçi ve 109 yönetici	Makale, iki ayrı çalışmayı içermektedir. İlk çalışmada, algılanan desteğin işe devam ve iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. İkinci çalışmada, algılanan örgütsel destek; duygusal bağlılık, ödül-performans beklentileri ve yenilikçi davranış ile pozitif ilişki göstermiştir.
Eisenberger vd./1986	Algılanan örgütsel destek, devamsızlık, değişim ideolojisi, ölçek geliştirme	Nicel araştırma	9 farklı örgütten toplam 361 çalışan ve 97 özel lise öğretmeni	Araştırmada iki ayrı çalışma yürütülmüştür. İlk çalışmada, algılanan örgütsel destek kavramının varlığı ampirik olarak gösterilmiş ve bu kavramı ölçmek üzere bir ölçek geliştirilmiştir. İkinci çalışmada ise, AÖD'nin çalışan devamsızlığı üzerinde anlamlı ve azaltıcı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin devamsızlık üzerindeki bu etkisinin, örgütsel değişim ideolojisini güçlü şekilde benimseyen çalışanlar arasında daha belirgin olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.2’de görüldüğü üzere, AÖD değişkeni kapsamında yurt dışında yürütülmüş çeşitli çalışmalara yer verilmiştir. Bu araştırmaların çoğunda nicel araştırma deseninin tercih edildiği ve Türkiye’deki çalışmalarla paralel şekilde, özellikle iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin AÖD ile birlikte en sık incelenen değişkenler arasında yer aldığı gözlemlenmektedir.

Çalışmalar farklı sektörler, ülkeler ve örneklemelerle gerçekleştirilmiş olup, elde edilen bulgular genel olarak benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Türkiye’de yürütülen araştırmalarla tutarlı biçimde, AÖD’nin çalışanların duygusal bağlılık, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve yenilikçi davranışlar gibi olumlu tutum ve davranışlarını desteklediği; buna karşın işten ayrılma niyeti, sinizm, stres ve devamsızlık gibi olumsuz çıktıları azalttığı belirlenmiştir.

5.4. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Bu bölümde, örgütsel davranış literatürünün temel taşlarından biri olan AÖD kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. AÖD’nin, çalışanların örgütlerinin kendilerine ne

ölçüde değer verdiğine ve refahlarıyla ne kadar ilgilendiğine dair genel inançlarını yansıttığı vurgulanmıştır. Bununla birlikte, AÖD algısını şekillendiren çeşitli öncüllere değinilerek örgütsel adalet, yönetici desteği, insan kaynakları uygulamaları, olumlu iş koşulları ve destekleyici bir örgüt kültürü gibi faktörlerin bu algıyı güçlendiren temel unsurlar olduğu vurgulanmıştır. Buna karşılık, psikolojik sözleşme ihlalleri ve aşırı iş yükü gibi olumsuz deneyimlerin ise örgütten gördükleri algıyı olumsuz etkileyebileceği ifade edilmiştir.

AÖD'nin sonuçları ele alındığında, bu algının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde geniş kapsamlı ve genellikle olumlu etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Özellikle duygusal bağlılık, iş tatmini, çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi sonuçlar üzerinde olumlu; işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ve stres gibi olumsuz sonuçlar üzerinde ise azaltıcı etkileri olduğu vurgulanmıştır. Bu bulgular, AÖD'nin hem çalışan refahı hem de örgütsel verimlilik açısından stratejik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Bölümde ayrıca, AÖD'nin kuramsal temelleri incelendiğinde, özellikle SMT, Karşılıklılık Normu ve Örgütsel Destek Teorisi'nin, AÖD'nin anlaşılmasında merkezi bir rol oynadığı görülmüştür. Bu teorik çerçeve, çalışanların örgütten gördükleri desteğe neden olumlu tepkiler verdiklerini açıklamakta ve Örgütsel Destek Teorisi'nin temel varsayımlarını desteklemektedir.

Sonuç olarak, bu bölümde ele alınan konular, AÖD'nin karmaşık ve çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların AÖD algılarının, örgütün bilinçli ve adil uygulamalarıyla şekillendiği ve bu algının, karşılıklılık esasına dayalı olarak örgüte olumlu yansımalar getirdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, örgüt çalışanları örgütün üst biriminin desteğini hissetmeleri, çabalarının takdir edilmesi ve mutluluklarının önemsenmesi çalışanların örgüt tarafından istenilen çıktılara ulaşmasını sağlayacaktır. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarına değer verdikleri ve onları desteklediklerini hissettirecek bir atmosfer oluşturmaları sürdürülebilir başarı için kritik bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

BÖLÜM VI

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Günümüzde küreselleşen ekonominin yarattığı olumsuzluklar ve giderek zorlaşan rekabet koşulları, örgütler için güven kavramının önemini daha da artırmaktadır. Güven kavramı, yalnızca bireylerarası ilişkileri değil, aynı zamanda örgütün tamamına yönelik inanç ve beklenti sistemini de kapsamaktadır. Örgütsel güven, çalışanların katkılarıyla zaman içinde oluşan ve onların kendilerini güvende hissetmelerine yardımcı olan örgütsel ortamın bir unsurudur. Çalışanların örgüte duyduğu güven, örgütün kendilerine adil davranacağına, destek sunacağına ve değer vereceğine dair inançlarına dayanmaktadır. Tüm bu unsurlar çerçevesinde örgütsel güven, çalışanların iş birliği düzeyini, bilgi paylaşım davranışlarını, örgütsel bağlılıklarını ve genel performanslarını olumlu yönde etkileyen temel bir sosyal sermaye unsuru olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel güvenin dinamiklerini anlamak ve güçlendirmek, çağdaş örgütlerin sürdürülebilir başarısı için vazgeçilmez bir gerekliliktir.

Bu bölüm, örgütsel güven kavramını teorik temelleri, boyutları ve modelleri ışığında ele almayı amaçlamaktadır. Öncelikle güven kavramı, güven türleri ve örgütsel güvene ilişkin tanımlar açıklanarak literatürdeki teorik arka plan ortaya konulmuştur. Devamında, literatürden hareketle örgütsel güven konusunda geliştirilmiş modeller ve belirlenmiş boyutlar incelenmiş, son olarak konuya ilişkin yurt içinde ve yurt dışında gerçekleştirilen çalışmalar sunulmuştur.

6.1. GÜVEN KAVRAMI

Ünlü filozof Konfüçyüs’e, öğrencisi Zigong tarafından bir devletin yönetimi için hangi unsurların gerekli olduğunu sorulduğunda Konfüçyüs “yiyecek, silah ve halkın güveni” yanıtını verir. Zigong, bu üç unsurdan birinden vazgeçilmesi gerekirse ilk olarak hangisinin feda edilmesi gerektiğini sorduğunda, Konfüçyüs “Silahlar” der. Zigong, kalan iki unsurdan hangisinin vazgeçilmesi gerektiğini sorması üzerine ise Konfüçyüs, “Yemek” cevabını verir ve şu ifadeyi ekler: “Çünkü bir devlet, halkının güvenini kaybettikten sonra ayakta kalamaz.” (Lu, 2022: 364-365). Antik Çin’de Konfüçyüs, iyi bir yönetimin temelini halkın güveni olduğuna vurgu yapmaktadır. Güven, yalnızca bireylerarası ilişkilerde değil, devlet gibi en büyük örgütsel yapıların sürdürülebilirliğinde de hayati bir rol oynamaktadır. Örgütsel yapıların varlığını sürdürebilmesi, bu yapılar içindeki bireyler arasında kurulan güvene dayalı ilişkilere bağlıdır. Buradaki yaklaşım, güvenin yalnızca devlet yönetimi gibi

makro düzeylerde değil, bireylerin gündelik yaşamlarında da ne denli belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Güven, bireyler arası ilişkilerin merkezinde yer alan ve toplumsal yaşamın düzenlenmesinde temel bir rol üstlenen yapısal bir unsur olarak değerlendirilebilir. Günlük yaşamın birçok alanında, bireyler yaşadıkları şehirde, mahallede ya da ev ortamında güven duymaya ve kendilerini güvende hissetmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle güven, bireylerin deneyimlerine, sosyal bağlarına ve duygusal algılarına bağlı olarak farklı şekillerde tanımlanmakta olup bu da güven kavramının tek bir tanım üzerinden açıklanmasını güçleştirmektedir (Can, 2019: 48). Güven kavramı psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, ekonomi, antropoloji, tarih ve sosyobiyojoloji gibi birçok sosyal bilim dalının inceleme alanına girmektedir. Her disiplin güven kavramına kendi bakış açısıyla yaklaşmış ve bu nedenle literatürde ortak bir tanıma ulaşmak mümkün olmamıştır (Lewicki ve Bunker, 1996: 115). Her ne kadar güvenin evrensel olarak kabul edilen tek bir bilimsel tanımı bulunmasa da, kavramın anlamını ve kapsamını ortaya koymak amacıyla farklı tanımlamalara başvurulması gereklilik halini almaktadır.

Bu tanım çeşitliliği içinde, Türk Dil Kurumu'nun (2025) sözlüğünde güven, bireyin bir kişiye ya da duruma karşı herhangi bir kaygı veya kuşku duymadan inanması, bağlanması ve itimat etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, güvenin temel bileşenlerinden olan *inanç*, *bağlılık* ve *itimat* kavramlarına açık bir şekilde vurgu yapmaktadır. Literatürde de bu bileşenleri içeren benzer tanımlamalara sıklıkla rastlanmaktadır. Becker'e (1996: 45) göre güven, bireylerin başkalarıyla kurdukları ilişkilerde karşılaştıkları belirsizlikleri bir tür risk olarak değerlendirmelerine rağmen, karşılarındaki kişilere inanmayı tercih etmeleridir. Güvenin oluşabilmesi, bireyin muhatabının güvenilir olduğuna dair bir *inanç* geliştirmesiyle mümkündür. Benzer şekilde, Demircan ve Ceylan'a (2003: 140) göre güven, *bağlılık* temelli bir yaklaşımla değerlendirildiğinde, çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlanmaları, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri, işlerinden memnuniyet duymaları ve örgütten ayrılma niyeti taşımamalarıyla doğrudan ilişkilidir. Güvenin *itimat* bileşenine odaklanan Rotter (1967: 651) ise, bir bireyin ya da bir grubun, karşılarındaki kişinin söylediği sözlere veya yazılı olarak ifade ettiklerine ne derece itimat ettiği ile ilgilidir.

Güven, bireylerin karşılıklı olarak birbirlerine güven duyması, beklentiler beslemesi, birlikte çalışmaya istekli olması ve sorumluluk üstlenmesi gibi unsurları içermektedir (Meikle Yaw, 2008: 39). Rousseau ve arkadaşları (1998: 395) güveni, bir kişinin, bir başkasının niyetleri veya davranışlarına dair olumlu beklentilere dayanarak savunmasız

kalmayı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda, *savunmasızlık* ve *olumlu beklenti* kavramları güvenin temel unsurları olarak öne çıkmaktadır. Buna ek olarak, Luhmann (1979: 24-26) güveni riskli bir yatırım olarak tanımlar ve bu bağlamda, güvenin dünyanın karmaşıklığı karşısında bireyin bilinçli bir şekilde *kırılganlık* göstermeye razı olması anlamına geldiğini belirtir. Dolayısıyla güven ilişkisi, her zaman bilgi eksikliği içerir ve kişi, bu belirsizlik içinde hareket ederken başkasının eylemlerine bağlı hale gelir. Bu durum, bireyin duygusal açıdan savunmasız ve kırılgan hale gelmesine neden olur. Güvenin oluşumunda, güvenilen kişiye yönelik yapılan değerlendirmelerin temel belirleyici olduğu kabul edilmektedir. Bu açıdan, güven kavramıyla yakından ilişkili ancak farklı bir anlam taşıyan güvenilirlik kavramına odaklanmak gerekmektedir.

Güven ve güvenilirlik, literatürde genellikle birbirine yakın kavramlar olarak ele alınmakla birlikte, anlam açısından önemli farklılıklar barındırırlar. Mayer ve arkadaşlarının (1995) tanımında güven; bir kişinin, izleyip denetleyemeyeceği bir diğer kişinin, kendisi için önemli bir eylemi gerçekleştireceğine dair olumlu bir beklentiye dayanarak, o kişiye karşı savunmasız kalmayı kabul etmesi olarak tanımlanır. Bu tanım doğrultusunda güven, bir tür risk alma istekliliği olarak değerlendirilmekte ve savunmasızlık kabulünü gerektirmektedir. Buna karşılık, güvenilirlik kavramı, güvenin yöneldiği tarafın sahip olduğu yeterlilik, iyilikseverlik ve dürüstlük özelliklerine ilişkin algılara dayanmaktadır (Mayer vd., 1995: 716-717). Eğer karşı tarafın davranışlarının tutarlı, dürüst, yetkin olduğuna dair bilgi yoksa güvenmek zorlaşır. Lewis ve Weigert'e (1985: 970) göre güven, kime, hangi koşullar altında ve ne ölçüde güvenileceğine ilişkin rasyonel değerlendirmeler sürecidir ve bu süreç doğrudan güvenilirlik algısıyla bağlantılıdır. Bu bakış açısına göre güven, akılcı bir sürecin sonucu olup güvenen kişi, karşı tarafın güvenilirlik düzeyini değerlendirip bir sonuca varır.

Güvenin anlam ve kapsamına ilişkin bu değerlendirmeler, kavramın yalnızca tek boyutlu olmadığını, aksine bireyin zihinsel ve duygusal süreçlerini içeren çok yönlü bir yapı sergilediğini göstermektedir. Bu bağlamda literatürde öne çıkan güven türlerinden biri McAllister'ın (1995) bilişsel ve duygusal güven ayrımıdır.

6.2. GÜVEN TÜRLERİ

Güvenin çok boyutlu bir kavram olduğu varsayımından hareketle, McAllister (1995), güvenin bilişsel ve duygusal olarak iki şekilde tanımlanması gerektiğini belirtmiştir. Diğer

yandan Lewicki ve Bunker (1996), güven oluşumunu hesaba dayalı güven², bilgiye dayalı güven³ ve özdeşleşmeye dayalı güven⁴ olarak tanımlamıştır. Çalışmamızda yer alan örgütsel maneviyat ve algılanan örgütsel destek gibi kavramların duygusal güveni güçlendireceği düşünülmektedir. Diğer yandan, bilgi paylaşımı davranışı ve çalışan performansı gibi çıktılar çoğunlukla bilişsel güvenle ilişkilidir. Bu varsayımlardan hareketle çalışmada McAllister'in (1995) bilişsel ve duygusal güven modeline yer verilmiştir.

6.2.1. Bilişsel Güven

McAllister'a (1995: 25) göre bilişsel güven, bireyin karşısındaki kişinin güvenilirliği ve sorumluluğu hakkındaki inançlarına dayanır. Kime, hangi konularda ve hangi koşullarda güveneceğini belirlemesini sağlayan ve bu seçimi akılcı nedenlere dayandıran bir süreçtir (Lewis ve Wiegert, 1985: 970). Başka bir deyişle, bilişsel güven, rasyonel düşünme ve bilgiye dayalı bir güven türüdür. Güven için gerekli olan bilgi miktarı, tam bilgi ile bilgisizlik arasında bir yerde konumlanır. Eğer yeterli bilgi mevcutsa, güvenmeye gerek kalmaz. Öte yandan hiçbir bilgi yoksa, güven duymak için mantıklı bir gerekçe de yoktur. Bu nedenle, eldeki yeterli bilgi ve akılcı sebepler, bireylerin güvene ilişkin kararlarını şekillendiren temel dayanaklar olarak kabul edilir (McAllister, 1995: 26).

Bilişsel güvenin temelini oluşturan inanç ve beklentiler genellikle bireyin karşısındaki kişinin karakterine ilişkin özelliklerine odaklanmaktadır. Bu güven türü, genellikle güvenilen kişinin güvenilir, dürüst, tutarlı, doğruyu söyleyen, adil ve hakkaniyetli davranacağı hususlarında diğer bireylerin inanç ve beklentilerini içerir. Bu nedenle, bilişsel güven, karaktere ilişkin gözlemlere ve nesnel değerlendirmelere dayalı olarak oluşur ve güvenilen kişinin, güvenen kişi kim olursa olsun benzer şekilde davranacağı varsayılır (Dirks ve Ferrin, 2002: 616-628). Bilişsel güvenin bireyler arası ilişkilerde nasıl oluştuğu kadar, örgütsel bağlamda nasıl şekillendiği de literatürde önemli bir araştırma konusudur.

² Hesaba dayalı güven: Kişiler, karşı tarafın beklentilerini karşılamadıkları takdirde maruz kalabilecekleri olumsuz sonuçlardan (örneğin cezalar) çekindikleri için güvenilir şekilde davranmayı tercih ederler. Bu güven türü, bir nevi ekonomik hesaplama üzerine kuruludur. Kişiler, bir ilişkiyi sürdürmenin sağlayacağı faydaları, ihlal etmenin doğuracağı maliyetle karşılaştırarak güvenilir davranmaya karar verirler (Lewicki ve Bunker, 1996: 119-120).

³ Bilgiye dayalı güven: Tarafların zamanla birbirlerini yeterince iyi tanıması, bilgi edinmesi ve düzenli iletişimi sonucunda, karşı tarafın davranışının öngörülebilir olduğuna dair genel bir beklenti geliştirmeleriyle oluşur (Lewicki ve Bunker, 1996: 121).

⁴ Özdeşleşmeye dayalı güven: Kişiler arası ilişkiler gelişmiş olup taraflardan biri diğerinin yerine geçip onun adına hareket edebilmektedir. Tarafların birbirlerinin arzularını ve niyetlerini anlamaları, düşünmeleri, hissetmeleri, karşılıklı empati kurmaları ve ortak değerlerde birleşmeleri sayesinde oluşur (Lewicki ve Bunker, 1996: 122).

Örgütlerde bir yöneticinin çalışma arkadaşına duyduğu bilişsel güven, geçmiş performansların başarısı, sosyal benzerlik düzeyi ve örgütün yapısal özellikleri gibi bu üç faktöre bağlı olarak şekillenmektedir. Öncelikle, yöneticiler çalışanların güvenilirliğini değerlendirirken, onların geçmişteki görev performansını, verdikleri sözleri yerine getirip getirmediğini ve adil davranış sergileyip sergilemediğini dikkate alırlar. Bir çalışanın görev ve sorumluluklarını güvenilir biçimde yerine getirmesi, yöneticinin o çalışana yönelik bilişsel güven algısını güçlendiren önemli bir etkidir. İkinci olarak, çalışanlar arasındaki sosyal benzerlik (kültürel yapı, etnik köken, yaş ve cinsiyet gibi) güvenin gelişimini etkileyebilmektedir. Benlik kategorizasyonu kuramına göre, bireyler benzer özelliklere sahip kişilerle kendilerini özdeşleştirme eğilimindedir ve bu içsel sınıflandırmalar inançlarını ve tutumlarını da etkilemektedir. Bu nedenle, bireyler genellikle kendileriyle aynı gruba ait kişileri daha dürüst, güvenilir ve iş birliğine açık olarak algılama eğilimindedir. Son olarak örgütlerin yapısal ve kültürel özellikleri de bilişsel güvenin oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır. Açıkça tanımlanmış görevler, kurumsal değerler ve çalışanın bir meslekte yetkin olduğunu gösteren mesleki yeterlik belgeleri gibi unsurlar, yöneticilerin çalışanları daha öngörülebilir ve tutarlı bir şekilde değerlendirmesine olanak tanıyarak bilişsel güveni desteklemektedir (McAllister, 1995: 28).

Örgütlerde bilişsel güvenin tesis edilmesi, çalışanların güvenli bir çalışma ortamı algılamasına ve birbirleriyle duygusal bağ kurmalarına olanak sağlamaktadır. Zira çalışanlar, öncelikle akılcı gerekçelerle (bilişsel güven) güven duyduktan sonra duygusal yakınlık ve içtenlik (duygusal güven) geliştirmektedirler.

6.2.2. Duygusal Güven

McAllister'a (1995: 26) göre insanlar güven ilişkilerine duygusal yatırım yapar, karşı tarafın iyiliğini önemser, bu ilişkinin değerli olduğuna inanır ve bu duyguların karşılıklı olduğuna dair bir inanç geliştirir. Bu yönüyle güven yalnızca rasyonel bir değerlendirme süreci değil, aynı zamanda bireylerin sosyal etkileşimleri temelinde şekillenen sosyolojik ve duygusal bir yapıdır (Lewis ve Wiegert, 1985: 971).

Duygusal güven, birey ile güvenilen kişi arasında yalnızca görev gereği kurulmuş bir ilişkiden öte, özel ve samimi bir bağ bulunduğu inancına dayanır. Bu bağlamda, güvenilen kişinin iyi niyetle hareket edeceği ve gerektiğinde güven duyulan bireyin yararını gözetken davranışlar sergileyeceği varsayılır (Dirks ve Ferrin, 2002: 628).

Bilişsel güven, bireylerin davranışlarının öngörülebilirliğine dayanırken; duygusal güven, bu davranışların arkasındaki niyetlerin nasıl algılandığına bağlı olarak gelişir. Nitekim Smith ve arkadaşları (1983: 657), örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan özgecilik davranışını, çalışanların diğer bireylere gönüllü olarak yardım etmesi şeklinde tanımlar. Görev tanımının dışında kalan bu tür davranışlar, kişisel tercihe dayalı olarak değerlendirilir ve doğrudan ödüllendirilmedikleri için çıkar beklentisiyle açıklanamaz. Bu nedenle, bir yöneticinin bir çalışma arkadaşına duyduğu duygusal güven düzeyi, büyük ölçüde o kişinin yöneticisine yönelik sergilediği özgecilik davranışlarıyla ilişkilidir. Ayrıca bireyin, karşısındaki kişinin davranışlarının arkasındaki niyeti doğru değerlendirebilmesi için taraflar arasında sık ve sürekli bir etkileşim gereklidir (McAllister, 1995: 29).

McAllister (1995: 30), yöneticilerle çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde duygusal güvenin gelişebilmesi için öncelikle bilişsel güvenin tesis edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda, güçlü ve samimi bir güven ilişkisinin kurulabilmesi, tarafların birbirlerinin temel yetkinliklerine ve söz ile davranışlarındaki tutarlılığa duydukları inanca yani bilişsel güvene bağlıdır. Eğer bu türden rasyonel bir güven temeli oluşmamışsa, bir yöneticinin diğerine gösterdiği ilgi ve yardım gibi olumlu davranışlar dahi samimi değil, kişisel çıkara dayalı girişimler olarak algılanabilir. Bu durum ise daha derin ve duygusal temelli bir güven ilişkisinin gelişimini engelleyebilir.

Bireyler arası güven ilişkilerinin, özellikle akılcı ve duygusal temelli yönleriyle nasıl şekillendiğine dair bu değerlendirmeler, güvenin nasıl tesis edildiğini açıklamak açısından önemli bir zemin sunmaktadır. Bu noktada, bireysel ilişkiler düzeyinden çıkarak, örgüt içindeki güven ilişkilerini ifade eden örgütsel güven kavramının ne anlama geldiği üzerinde durmak gerekmektedir.

6.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN TANIMI

Günümüz iş dünyasında sürekli değişim ve belirsizlik ortamı içinde güven, örgütlerin karar alma süreçlerini, çalışanlarla ilişkilerini ve dış çevreyle etkileşim biçimlerini belirleyen temel bir unsur haline gelmiştir (Nešić ve Lalić, 2016: 27). Bu çerçevede, örgütsel güven, çalışanların örgütün değerleriyle özdeşleşmeleri ve örgütle sürdürülebilir ilişkiler kurma yönündeki gönüllülüklerini ifade etmektedir. Bu güven ortamında, çalışanlar örgütsel politikaları benimsemekte ve iş ortamında karşılaşılabilecekleri olumsuzluklara karşı savunmasız kalmayı kabul edebilmektedir. Ayrıca, örgütsel güven yalnızca yöneticilere duyulan güvenle sınırlı olmayıp, aynı zamanda örgütün bütününe yönelik bir güveni kapsamaktadır (Yu vd.,

2018: 3). Örgütsel güven, hem bireyler arası (çalışan-yönetici) hem de kurumsal (çalışan-örgüt) düzeyde güven bağının nasıl oluştuğu üzerinde durmaktadır (Krot ve Lewicka, 2012: 224).

Örgütsel güven, çalışanların yöneticilerine yönelik duydukları güven ve örgütten gördükleri desteğe dair hissettikleri genel güvenlik algısını ifade etmektedir. Bu kavram, çalışanların işverenin dürüst davranacağına, açık iletişim kuracağına ve verdiği sözleri yerine getireceğine dair taşıdığı inancı içermektedir (Gilbert ve Tang, 1998: 322). Benzer şekilde, Mishra ve Morrissey'e (1990: 443) göre güven, çalışanların yöneticileri ya da çalışma arkadaşlarının dürüstlüğüne, karakterine ve yetkinliğine duydukları inanç olarak tanımlanmakta; bu tanım da çalışanların örgütte kendilerine gösterilen güven ve desteğe ilişkin algılarını açıklayıp tamamlamaktadır. Temelde örgütsel güven, çalışanların örgüt içinde kendilerini güvende hissetmeleri ve örgütten destek gördüklerine inanmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel güvenin hangi düzeylerde ve hangi boyutlarda ortaya çıktığı önemli bir konu haline gelmektedir.

Örgütsel güvenin farklı boyutlardan oluştuğu ve örgütsel güvenden bahsetmek için bu boyutların bir arada bulunması gerektiği söylenebilir. Örgütün vizyonu ve izlediği politikalar örgüte duyulan güveni etkilerken, bu politikaları hayata geçiren yöneticilere olan güven, yönetim süreçlerine dair algıları belirlemektedir. Öte yandan, çalışanların birbirine gösterdiği destek ve iş birliği de güven duygusunun pekişmesinde önem taşımaktadır (Tanğ ve Çakır, 2021: 159). Bu nedenle örgütsel güvenin yalnızca yöneticilere değil, aynı zamanda örgüte ve çalışma arkadaşlarına duyulan güveni de içeren daha kapsamlı bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilir.

Bu tanımlar ışığında, örgütsel güvenin oluşumuna etki eden faktörler de dikkate değerdir. Bu faktörler arasında şeffaf ve sürekli bir iletişim ortamının sağlanması, çalışanların düşünce, duygu ve algılarını özgürce ifade edebilmeleri, karar alma süreçlerine katılımlarının teşvik edilmesi ve önemli bilgilerin açık şekilde paylaşılması yer almaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990: 443). Tüm bu unsurların bir araya gelmesiyle, çalışanlar hem örgüte hem de yöneticilerine karşı daha yüksek düzeyde güven geliştirmektedir. Sağlam bir örgütsel güvenin oluşabilmesi için, büyük ölçüde örgütün toplumsal değerlerle uyumlu hareket etmesine, karar alma ve uygulama süreçlerinde şeffaf, hesap verebilir ve güvenilir olmasına bağlıdır. Bunun yanı sıra, çalışanların örgütün misyon ve vizyonunu içselleştirmiş olması, aynı zamanda çalışma arkadaşlarına ve örgüt iklimine yönelik olumlu tutumlar sergilemeleri, güven ortamının oluşmasını desteklemektedir (Tanğ ve Çakır, 2021: 159).

Özellikle belirsizlik ve kriz dönemlerinde, örgütsel güvenin taşıdığı önem daha da belirgin hale gelmektedir. Mishra (1996: 262), kriz dönemlerinde örgütsel güvenin, örgütlerin krizlere verdiği tepkiyi ve kriz sonuçlarını doğrudan etkileyen belirleyici bir unsur olduğunu savunmaktadır. Güvenin mevcut olduğu ortamlarda, örgütler açık ve dürüst iletişim kurabilir, alt kademelere karar verme yetkisi tanıyabilir ve güvene dayalı iş birliği geliştirerek ortaya çıkan sorunları hızlı biçimde tespit edip çözebilirler (Mishra, 1996: 271). Günümüzde COVID-19 pandemisi gibi krizlerin yarattığı belirsizlik ortamında, örgütsel güvenin varlığı, çalışanların esnek çalışma gibi yeni düzenlere ve zorlu koşullara uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır (Alioğulları, 2022; Düzgün, 2022; Kerkez ve Erci, 2021).

Örgütsel güvenin amaçlarından biri, iş birliği, etkili iletişim ve genel örgütsel performansı destekleyen bütünleştirici ve motive edici bir unsur olarak işlev görmesini sağlamaktır. Ayrıca, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık ile çalışanlar arasındaki ilişkiler de güven temeli üzerinde şekillenmektedir (Nešić ve Lalić, 2016: 27). Örgütsel güvenin bir diğer önemli amacı, çalışanların bağlılığını artırmak ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktır. Çalışanlar örgütlerine güvendiklerinde, bir aidiyet duygusu ve örgütün amaç ve değerleriyle uyum hissetme olasılıkları daha yüksektir (Demircan ve Ceylan, 2003: 145). Diğer taraftan, güven ortamının olmadığı örgütlerde iş birliği zayıflamakta, çalışanlar arasında sağlıklı ilişkiler kurulamamakta ve çalışanlar örgüte ve birbirlerine karşı yabancılaşma eğilimi göstermektedir. Bu durum, çalışanların öğrenme ve gelişim süreçlerinden uzaklaşmalarına, enerjilerini kişisel savunma mekanizmalarına yönlendirmelerine ve bilgi paylaşımından kaçınmalarına yol açmaktadır (Koşar, 2020: 357). Örgütsel güvenin iş birliği, bağlılık ve bilgi paylaşımı gibi önemli sonuçlara zemin hazırladığı dikkate alındığında, bu kavramın yapısal unsurlarını ve işleyiş mekanizmalarını açıklayan teorik modellere başvurmak gerekmektedir.

6.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Örgütsel güven modelleri, güvenin yalnızca bireyler arası ilişkilerde değil, aynı zamanda örgütün geneliyle kurulan etkileşimlerde nasıl şekillendiğini açıklamaya yönelik kuramsal yaklaşımlardır. Örgütsel güven kavramına ilişkin literatürde çok sayıda tanımın bulunması ve kavramın çok boyutlu bir yapıya sahip olması, araştırmacıları bu olguyu daha iyi anlayabilmek adına çeşitli teorik modeller geliştirmeye yönlendirmiştir. Bu modellerin bazı yönleri birbirini desteklemekteyse de, güvene ilişkin tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Modeller, ele aldıkları boyutlar açısından benzerlikler ve farklılıklar gösterse de, çoğunun odak noktasını çalışanlar, yöneticiler ve örgüt oluşturmaktadır. Bu

bağlamda, örgütsel güvenin tanımlanmasına, kapsamının netleştirilmesine ve kavramsal çerçevesinin inşa edilmesine katkı sağlayan başlıca kuramsal modeller aşağıda sunulmuştur.

Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli: Mayer ve arkadaşları (1995), örgütsel güvenin oluşumunu açıklamak amacıyla geliştirdikleri bütünleştirici güven modelinde, güvenen ve güvenilen taraflar ile bu ilişkideki risk unsurunu merkeze alan çok boyutlu bir yapı önermiştir. Bu modele göre güven, bireyin diğer kişinin davranışlarını kontrol etmeden ona karşı savunmasız kalmayı kabul etmesi, başka bir deyişle risk almaya istekli olması durumudur (Mayer vd., 1995: 711-712). Örgütsel ortamda güvenin oluşabilmesi için bireylerin, güvene ilişkin bazı temel özellikleri algılaması gerekmektedir. Bunlar; yetenek (belirli bir alandaki beceri ve yeterlilik), yardımseverlik (güvenen tarafın yararına olumlu davranışlarda bulunma) ve dürüstlük (söz ve davranış arasındaki tutarlılık) şeklinde sınıflandırılmaktadır (Mayer vd., 1995: 717). Ayrıca modele bireyin başkalarına güvenmeye ne ölçüde yatkın olduğunu ifade eden *güvenmeye eğilim* kavramı da dahil edilmiştir. Bu eğilimin; bireyin kişilik özellikleri, geçmiş deneyimleri ve içinde bulunduğu kültürel yapı gibi faktörlerden etkilendiği belirtilmiştir (Mayer vd., 1995: 715). Bunlara ek olarak, güven ile ilişkide risk alma arasında bir geri besleme döngüsü olduğu ifade edilmiştir. Güvenen taraf, güvenilene yönelik bir risk aldığı ve bu risk olumlu bir sonuç doğurduğunda güvenin pekiştiği; olumsuz deneyimlerin ise güveni zedelediği vurgulanmaktadır (Mayer vd., 1995: 728)

Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli: Mishra (1996), örgütlerin kriz dönemlerinde nasıl tepkiler verdiğini anlamada güven kavramının merkezi bir rol oynadığını savunmaktadır. Güvenin yalnızca bireylerarası değil, örgütsel ve örgütler arası düzeyde de örgütsel performansla doğrudan ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Kriz sırasında örgütsel performansın nasıl artabileceğini açıklamak amacıyla dört boyuttan oluşan bir örgütsel güven modeli geliştirmiştir. Bu modele göre güven, bireylerin örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini şekillendiren bir yapı olup, yetkinlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik olmak üzere dört temel unsurdan oluşmaktadır (Mishra, 1996: 262-265).

Mishra'nın örgütsel güven modelinin ilk boyutu olan *yetkinlik*, çalışanların yöneticilerinin doğru ve etkili kararlar alabileceğine dair inançlarını ifade eder. Örgütsel güvenin ikinci boyutu olan *açıklık*, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde, güvenin dürüstlük ve şeffaflık algıları temelinde şekillendiğini ifade eder. Bu boyut, özellikle çalışanların yöneticilerinin sözlerine inanma ve onların sunduğu bilgileri gerçek kabul etme düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir. *İlgililik*, Mishra'nın örgütsel güven modelindeki üçüncü

boyut olarak, yöneticilerin yalnızca çalışanların bireysel çıkarlarını gözetmesinin ötesine geçerek, onların refahına ve iyilik hâline gösterdiği ilgiyi kapsamaktadır. Son olarak, örgütsel güvenin *güvenilirlik* boyutu, örgüt yönetiminin söyledikleriyle yaptıkları arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir. Çalışanlara verilen sözler ile gerçekleşen davranışlar arasında dengesizlik söz konusu olduğunda yöneticiye ve örgüte olan güven azalacaktır (Mishra, 1996: 266-268). Mishra (1996: 269), örgütsel güven modelindeki her bir bileşenin, bu dört boyutun bir arada değerlendirilmesiyle bütüncül bir örgütsel güveni temsil ettiğini ve bu boyutlardan birinin eksik olmasının genel güveni azaltabileceğini belirtmektedir.

Cummings ve Bromiley'in Örgütsel Güven Modeli: Cummings ve Bromiley (1996), örgütsel güveni ölçmek amacıyla geliştirdikleri model aracılığıyla örgütsel davranış literatürüne önemli katkılarda bulunmuş ve güvenin, örgütlerde işlem maliyetlerini azaltarak olumlu sonuçlar doğurabileceğini vurgulamıştır. Araştırmacılar, güvenin hem örgüt içi hem de örgütler arası etkileşimlerde izleme, denetim ve değerlendirme gibi mekanizmalara olan bağımlılığı azalttığını ve bu yolla işlem maliyetlerini düşürdüğünü belirtmişlerdir. Nitekim bir örgütte kişiler veya birimler arasında güven varsa, tarafların birbirlerini sürekli olarak gözetleme, kontrol etme ya da ayrıntılı performans değerlendirmeleri yürütme gereksinimi azalmaktadır. Bu da pazarlık, uygulama ve izleme gibi işlem faaliyetlerine ayrılan zaman ve kaynakların azalmasına katkı sağlayarak işlem maliyetlerini düşürmektedir (Cummings ve Bromiley, 1996: 302-303). Bu modeli geliştiren araştırmacılar, güveni ölçebilmek için üç temel boyuttan oluşan bir matris ortaya koymuşlardır: (1) açık ya da örtük taahhütleri yerine getirme yönündeki iyi niyetli çaba, (2) müzakerelerde ve etkileşimlerde dürüstlük ve (3) fırsat olsa bile karşı taraftan haksız avantaj sağlamaktan kaçınma. Bu üç boyut, güvenin duygusal, bilişsel ve niyetssel bileşenlerini yansıtarak, güvene dayalı davranışın çok boyutlu doğasını ortaya koymaktadır (Cummings ve Bromiley, 1996. 303-305). Cummings ve Bromiley (1996: 319), güvenin örgütsel yapı ve ilişkiler açısından giderek daha merkezi bir kavram haline geldiğini vurgulamakta; bu doğrultuda geliştirdikleri örgütsel güven modelinin, örgütsel güvenin geçerli biçimde ölçülmesine olanak sağlayarak örgütsel davranış araştırmalarına önemli katkılar sunduğunu ifade etmektedirler.

McKnight, Cummings ve Chervany Güven Modeli: McKnight, Cummings ve Chervany (1998: 474-477), örgütsel ilişkilerin henüz başlangıç aşamasında tarafların birbirini tanımadan yüksek düzeyde güven duyabilmesini açıklamak amacıyla model geliştirmiştir. Bu modele göre güven, karşılıklı deneyim veya doğrudan bilgiye dayanmak zorunda değildir. Bireyin genel güven eğilimi ve örgütün sunduğu kurumsal güvenceler

sayesinde oluşabilir. Model, güveni iki temel yapıya ayırır: (1) Güvenme niyeti, bireyin diğer tarafa güvenmeye istekli olması; (2) Güven inançları, bireyin karşısındakini dürüst, yetkin, iyiliksever ve öngörülebilir olarak değerlendirmesidir. Geliştirilen model, güvenin oluşumuna katkıda bulunan beş farklı araştırma yöneliminden teorik olarak beslenmektedir. Bilgiye dayalı ve hesaba dayalı yaklaşımlara ek olarak, kişilik temelli, kuruma dayalı ve biliş temelli güven araştırmaları da modelin dayanakları arasında yer almaktadır. Özellikle kişilik özellikleri, kurumsal yapıların sunduğu güvenceler, bilişsel süreçler ve bireyin karşısındaki kişiyi ait olduğu kategoriye göre değerlendirmesi (meslek, eğitim düzeyi) gibi bilişsel atıflarla etkileşim içinde gelişir. Model, güvenin yalnızca zamanla deneyime dayalı olarak değil, uygun koşullarda ilk karşılaşmalarda da güçlü biçimde ortaya çıkabileceğini belirtmiştir.

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli: Mishra'nın (1996) tanımladığı dört temel güven boyutu olan yetkinlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirliği temel alan Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000: 35), bu yapıya özdeşleşme boyutunu da ekleyerek beş boyutlu bir örgütsel güven modeli geliştirmiş ve test etmiştir. Model, çalışanların iş doyumunu ve algılanan örgütsel etkinlikle anlamlı biçimde ilişkilendirilmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme boyutu, bir örgütün üyesi olan bireylerin hem kendi benliklerini koruyup hem de örgütsel bağlılık geliştirme çelişkisini nasıl yönettikleriyle ilgilidir. Örgütle güçlü bir özdeşleşme duygusu geliştiren çalışanların, örgütsel güven ve etkinlik düzeylerini daha yüksek bildirirken; örgütten yabancılaştıklarında bu düzeyler belirgin biçimde düşmektedir. Ayrıca örgüte yönelik genelleşmiş bir özdeşleşme algısı (örneğin aidiyet ya da bağ kurma), yöneticiler ile çalışanlar arasında daha güven temelli bir iletişim kurulmasını desteklemektedir (Ellis ve Shockley-Zalabak, 2001: 384).

Tüm bu kuramsal modellerin ortak paydası, güvenin örgüt içinde çok boyutlu ve vazgeçilmez bir unsur olduğudur. Modeller farklı boyutlara ve bağlamlara odaklansa da, güvenin oluşumunda *yetkinlik*, *dürüstlük*, *yardımseverlik* ve *açıklık* gibi temel unsurların belirleyici olduğu konusunda birleşmektedir. Bu teorik modeller, örgütsel güvenin varlığının örgütün işleyişine son derece olumlu katkılar sağladığı yönündedir: Güven ortamı sağlar; devamlı kontrol ve denetime olan ihtiyacı azaltarak işlem maliyetlerini düşürür; kriz dönemlerinde örgütün performans ve dayanıklılığını artırır; çalışanların örgüte bağlılığını güçlendirerek genel etkinliği destekler. Dolayısıyla, araştırmacılar farklı yaklaşımlar benimsemiş olsalar da, bu modellerin temelinde güvenin örgütlerde etkinlik ve başarı için ana unsur olduğu görüşü yer almaktadır.

6.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARI

Örgütsel güven çok boyutlu bir kavram olup, çalışanların örgütteki farklı aktörlere ve sistemlere duydukları güveni içermektedir. Literatürde en yaygın kabul gören sınıflandırmalardan biri, örgütün kendisine güven, yöneticilere güven (dikey güven) ve çalışanlar arası güven (yatay güven) düzeylerinde sınıflandırıldığı görülmektedir.

6.5.1. Örgüte Güven

Tan ve Tan (2000: 243) örgüte duyulan güveni, çalışanın örgütün kendi yararına hareket edeceğine ya da en azından kendisine zarar vermeyeceğine olan inancı şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım, çalışanın örgütün güvenilirliğine ilişkin algısal değerlendirmesini yansıtmaktadır. Bu bağlamda, örgütün çalışanına sunduğu faydaya yönelik algı, güven duygusunun oluşmasında belirleyici bir unsur haline gelmektedir. Çalışanlar, örgütün kendilerini ne ölçüde önemseydiğini ve desteklediğini anlayabilmek için, örgütsel tutumları değerlendirir ve zamanla örgütün kendilerine verdiği değere ilişkin genel bir kanaat oluşturur (Eisenberger vd., 1986: 501). Dolayısıyla, örgütün kendileriyle ilgilendiğini, kendilerini desteklediğini ve katkılarını takdir ettiğini düşünen çalışanların, örgüte duydukları güvenin olumlu yönde etkilendiği görülmektedir. Örgüte duyulan güvenin oluşumunu etkileyen bu unsurların yanında, güvenin kime duyulduğunun niteliği de büyük önem taşımaktadır. Bu noktada, çalışanların örgüte duyduğu güven ile yöneticisine duyduğu güvenin birbirinden ayrılması gerekmektedir.

Çalışanların algısında, örgüte duyulan güven ile yöneticiye duyulan güven çoğu zaman birbirine yakın ve örtüşen yapılar olarak değerlendirilmektedir. Ancak Tan ve Tan (2000: 242), çalışanın yöneticisine güvenmesinin örgüte de güven duyduğu anlamına gelmediğini belirlemiş ve her iki güven türünün birbiriyle ilişkili olmakla birlikte, farklı nedenlere ve sonuçlara dayandığını ortaya koymuştur. Yöneticiye duyulan güven, çalışanın doğrudan deneyimlediği yöneticinin yetkinliği, yardımseverliği ve dürüstlüğü gibi bireysel niteliklere dayanmaktadır. Buna karşın, örgüte duyulan güven ise örgütün bütününe etkileyen algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi daha genel ve yapısal unsurlar temelinde şekillenmektedir. Aynı çalışmada, çalışanların örgüte yönelik güven düzeyinin örgütsel bağlılığı artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir. Bu güven düzeyinin oluşumunda ise özellikle örgütte algılanan prosedürel ve dağıtımsal adaletin belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Tan ve Tan, 2000: 252).

6.5.2. Yöneticiye Güven

Yöneticilere duyulan güven (dikey güven), astın kontrol edemediği yönetici davranışlarına karşı savunmasız kalmasına rağmen, yöneticisine güven duymaya istekli olması olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Tan, 2000: 243). Çalışanların yöneticilerine olan güven hissi, yöneticinin etik değerlerle hareket edeceğine ve adil ve tutarlı kararlar alacağına olan inançları ile şekillenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:47).

Mayer ve arkadaşları (1995: 717-719), literatürde en sık rastlanan çalışanların yöneticilerde güven algısının üç temel belirleyicisini tanımlamıştır. Bunlar yetenek, iyilikseverlik ve dürüstlük olup şu şekilde açıklanabilir:

Yetenek: Yönetici, belirli bir alanda etkili olmasını sağlayan beceri, yeterlik ve kişisel özelliklere sahipse, çalışanlar o alana ilişkin görevlerde ona güven duymaktadır.

İyilikseverlik: Yöneticinin, kendi çıkarı olmaksızın çalışanın yararını gözetme isteği ve onun iyiliğini isteme yönelimi olarak tanımlanır.

Dürüstlük: Yöneticinin davranışlarının tutarlı olması, söyledikleriyle yaptıkları arasında uyum bulunması ve adalet duygusunun güçlü olduğuna dair çalışanların taşıdığı inançtır.

Yöneticilere duyulan güven yalnızca bireysel özelliklerle sınırlı kalmayıp, yöneticinin sergilediği davranışsal tutumlarla da şekillenmektedir.

Whitener ve arkadaşları (1998: 516), *Yönetmel Güvenilirlik Modeli* adını verdikleri modellerinde, yöneticilerde bulunması gereken çalışanların yöneticilerini güvenilir olarak algılamalarında etkili olan beş temel davranışsal özelliği tanımlamıştır. Bunlar; *davranışsal tutarlılık, söz ve eylem uyumu, kontrolün paylaşımı, etkin iletişim ve çalışana gösterilen ilgidir*. Bu çalışmayla yazarlar, söz konusu unsurları yöneticilerin sergilemesi gereken güven inşa edici davranışlar olarak ele almaktadır.

Ayrıca literatürde, çalışanların *yöneticilere güven* boyutunu farklı şekillerde algıladıkları belirtilmektedir. Her ne kadar çalışanların örgüte ve yöneticiye duydukları güven birbiriyle ilişkili olsa da, bu iki kavramın farklı nedenleri ve sonuçları olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanın gözünde, yöneticisi büyük ölçüde örgütü temsil etmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994: 657). Dolayısıyla, çalışanlar, yöneticileriyle olan etkileşimlerinden çıkarımlar yaparak örgüte olan güvenleri hakkında bir değerlendirme yaparlar. Çalışanlar eğer yöneticilerine güven duyuyorsa, bu güven duygusunu tüm örgüte genelleştirebilirler (İslamoğlu vd., 2007: 30).

Yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven arasındaki ilişkiye dair bir diğer yaklaşım ise çalışanın yöneticisine güven duyarken aynı zamanda örgüte güven duymayabileceğini öne sürmektedir. Çünkü çalışan-yönetici ilişkisine dayalı bireysel yakınlık, çalışanın yöneticisine yönelik güvenini artırabilir. Ancak örgütün çalışanlara adil davranmaması durumunda, çalışan yöneticisine güven duysa bile örgüte karşı güven geliştirmeyebilir (Tan ve Tan, 2000: 242).

6.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Bireyler, yaşamlarının önemli bir kısmını örgütlerde takımlar, bölümler veya gruplar halinde, mesleklerinin ve görevlerinin gereklerini yerine getirerek geçirmektedir. Bu durum, birlikte çalışmak zorunda olan çalışanlar için güven duygusunu etkili ve sürdürülebilir iş ilişkilerinin temeli haline getirmektedir. Karşılıklı iletişim ve etkileşim içinde olan bireylerin, çalışma arkadaşlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurmaları, görevlerini daha etkin bir biçimde yerine getirmelerini sağlamaktadır. Örgütsel düzeyde yüksek kaliteli çıktılar elde edebilmeleri açısından kritik öneme sahiptir. Çalışma arkadaşlarına güven duyan bireyler, daha destekleyici ve istikrarlı bir iş ortamında çalıştıkları için yaptıkları işe daha kolay odaklanmaktadır.

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven (yatay güven), çalışanların eş düzeydeki diğer çalışanların güvenilir, adaletli ve ahlaklı davranışlar sergileyeceğine ve aynı zamanda işlerini yeterli biçimde yerine getireceklerine dair inançlarını ifade etmektedir. Çalışma arkadaşına duyulan güven, bireyin karşısındaki kişinin bilgi saklamayacağına, yanıltıcı ya da çarpıtılmış bilgi vermeyeceğine, örgüt içi ilişkilerde zarar verici tutumlar sergilemeyeceğine ve iyi niyeti suistimal etmeyeceğine yönelik bir beklenti geliştirilmesiyle ortaya çıkar. Çalışanlar arasındaki etkileşim sonucunda, bireyler birbirlerini dürüst, ahlaklı, yetkin ve güvenilir olarak algıladıklarında aralarında güven ilişkisi gelişmektedir (İslamoğlu vd., 2007: 37).

Dolayısıyla bir örgütte çalışanlar arası güven iki şekilde oluşur. Bunlar; çalışma arkadaşlarının iyi niyetle hareket edeceğine duyulan inanç ve onların mesleki bilgi ve becerisine yönelik duyulan güvendir (Cook ve Wall, 1980: 40). İyi niyete dayalı güven, çalışma arkadaşının adil, dürüst ve destekleyici davranacağına dair inançtır. Yetkinliğe dayalı güven ise arkadaşının görevini etkin biçimde yerine getirebileceğine duyulan güvendir.

Çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin yüksek olduğu örgüt ortamlarında bireyler, bu kişilere yönelik yoğun bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilirler (McAllister, 1995: 31-

32). Benzer şekilde, çalışma arkadaşlarının işte gösterdiği yetkinlik, yardımseverlik, iş birliği, verilen sözlerin tutulması ve hataların uygun şekilde bildirilmesi gibi davranışlar, aralarındaki güvene dayalı ilişkilerin göstergeleri olarak değerlendirilmektedir (Gön, 2024: 71).

6.6. ÖRGÜTSEL GÜVEN KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde, örgütsel güven üzerine yurt içi ve yurt dışında gerçekleştirilen akademik çalışmalar ele alınmaktadır. İlgili literatür taraması kapsamında, yalnızca araştırmalarda doğrudan *örgütsel güven* kavramının kullanıldığı çalışmalar dahil edilerek inceleme yapılmıştır.

6.6.1.Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Tablo 6.1.'de, yurt içinde gerçekleştirilen bazı örgütsel güven çalışmalarına yer verilmiştir.

Tablo 6.1. Örgütsel Güven ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar

Yazar(lar)/ Yıl	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Kızıloğlu vd./2023	Örgütsel güven, örgütsel çeviklik, psikolojik güçlendirme	Nicel araştırma	Türkiye'deki finans sektöründe çalışan 325 kişi	Sonuç olarak, bu çalışma çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesinin, örgütsel güveni artırdığını ve bu güvenin de örgütsel çevikliğe olumlu katkı sağladığını belirtmiştir.
Tanğ ve Çakır/2023	Örgütsel güven, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti	Nicel araştırma	Tez ve makalelerden oluşan 91 çalışmadan elde edilen veriler	Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel güvenin çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmede ve işten ayrılma niyetlerini azaltmada kritik bir rol oynadığı belirlenmiştir.
Yeşil ve Özbaşı/2022	Örgütsel güven, bilgi paylaşımı, örgütsel yenilikçilik	Nicel araştırma	Kahramanmaraş'taki özel bankalarda çalışan 173 kişi	Araştırma sonuçları, örgütsel güvenin katılım, performans ve personel güçlendirme ile ilişkili boyutlarının bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.
Koyuncu ve Büyükyılmaz/2020	Psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme	Nicel araştırma	Karabük Üniversitesi'nde görev yapan 350 idari personel	Araştırmanın sonuçlarına göre, idari personelin psikolojik sözleşme ihlali algısı arttıkça, örgütsel güven algısı da azalmaktadır.

Tablo 6.1. (devam) Örgütsel Güven ile İlgili Yurt İçindeki Çalışmalar

Gider vd./2019	Örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini	Nicel araştırma	İstanbul'daki dört eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan 304 doktor	Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.
Turhan vd./2018	Örgütsel güven, bireysel iş performansı	Nicel araştırma	Mersin'de görev yapan 100 banka çalışanı	Çalışma, örgütsel güvenin alt boyutlarının (yöneticilere güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) çalışanların bireysel iş performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.
Seçilmiş ve Kılıç/2017	Örgütsel güven, iş-aile yaşam çatışması, işten ayrılma niyeti	Nicel araştırma	Eskişehir'de faaliyet gösteren 65 seyahat acentesinde çalışan 162 personel	Araştırma sonuçları, örgütsel güvenin işten ayrılma niyetini azaltmada ve iş-aile yaşamı arasındaki çatışmayı azaltmada önemli bir rol oynadığını göstermiştir.
Top vd./2015	Dönüşümcü liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık,örgütsel güven	Nicel araştırma	Türkiye'deki iki büyük devlet hastanesinde çalışan 2.108 sağlık çalışanı	Yapılan araştırma, örgütsel güvenin kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkileyen kritik bir unsur olduğunu ortaya koymuştur.
Tekingündüz vd./2014	Örgütsel adalet, örgütsel güven, iş tatmini	Nicel araştırma	Siirt Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde görev yapan 170 personel	Yapılan araştırma, örgütsel güvenin örgütsel adalet ve iş tatminiyle olumlu yönde anlamlı ilişkiler gösterdiğini ortaya koymuştur.
Demircan ve Ceylan/2003	Örgütsel güven kavramı, nedenleri ve sonuçları	Nitel araştırma	Literatür incelemesi	Örgütsel güvenin farklı yönlerini (kişilik temelli, sürece dayalı, vb.) anlamının ve yönetmenin önemini ortaya koymaktadır. Örgüt içi güvenin oluşumunda adalet ve destekleyici kültür gibi unsurların önemli olduğu; güven arttıkça çalışanların bağlılığının yükseldiği, ayrılma eğiliminin azaldığı ve vatandaşlık davranışlarının arttığı teorik olarak belirlenmiştir.

Tablo 6.1'de, Türkiye'de yapılmış örgütsel güven çalışmaları sunulmaktadır. Bu çalışmalarda özellikle örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin, örgütsel güven ile birlikte en sık incelenen yapılar arasında yer almaktadır. Farklı sektörlerde yürütülen araştırmaların bulguları genel olarak birbiriyle tutarlıdır; çalışanların örgüte duydukları güven düzeyindeki artışın, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı artışlarla ilişkili olduğu belirlenmiştir. İncelenen çalışmalar, örgütsel güvenin iş tatmini, bağlılık, performans, yenilikçilik, özdeşleşme, adalet algısı, çeviklik ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenlerle olumlu yönde; çatışma, psikolojik sözleşme ihlali algısı ve işten ayrılma eğilimi gibi değişkenlerle ise olumsuz yönde anlamlı ilişkiler gösterdiğini ortaya

koymaktadır. Ayrıca, çalışmaların büyük ölçüde nicel araştırma ile gerçekleştirildiği görülmektedir.

6.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Tablo 6.2’de, yurt dışında gerçekleştirilen bazı örgütsel güven çalışmalarına yer verilmiştir.

Tablo 6.2. Örgütsel Güven ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar

Yazar(lar)/ Yıl	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Stavrova vd. /2023	Uzaktan çalışma, örgüte güven	Nicel araştırma	Birleşik Krallık’ta uzaktan çalışan yaklaşık 1.000 kişi	Elde edilen bulgular, çalışma saatlerinde uzaktan çalışmanın payı arttığında, çalışanların örgüte duyduğu güvenin azalmadığı, aksine bir miktar arttığını ortaya koymuştur.
Dirks ve De Jong/2022	Örgütsel güven	Nitel araştırma	Son 25 yıla ait örgütsel güven üzerine yapılmış literatür incelemesi ve eleştirel inceleme yazıları	Gelecekte gerçekleştirilecek güven araştırmalarının, güvenin temel kavramlarını güncelleyerek çok düzeyli analizlere odaklanması, yeni örgütsel ve toplumsal eğilimlere uyum sağlaması ve disiplinlerarası yaklaşımları benimsemesi beklenmektedir.
Dai vd./2022	Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme, çalışan sadakati	Nicel araştırma	Çin’deki farklı sektörlerde görev yapan 305 çalışan	Örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı yollarla olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir.
Ha ve Lee/2022	Prosedürel adalet, işe adanmışlık, örgütsel güven, örgütsel bağlılık	Nicel araştırma	Kore Cumhuriyeti’ndeki küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) düzenli olarak görev yapan 366 çalışan	Çalışanların örgütsel güven düzeylerinin, algıladıkları prosedürel adalet yoluyla şekillendiği; bu güvenin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin ise doğrudan değil, örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak ortaya çıktığı görülmüştür.
Legood vd./2021	Güven, liderlik, çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı	Nicel araştırma	1988 yılından bu yana yayımlanmış 185 bağımsız ampirik çalışma	Güvenin duygusal boyutunun, çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde özellikle olumlu ve güçlü etkiler yarattığı belirlenmiştir.
Ogunmokin vd./2020	Güven eğilimi, bilgi paylaşımı davranışı, örgüt yapısı, hizmet inovasyonu	Nicel araştırma	Nijerya’daki 180 restoranda görev yapan 453 personel	Çalışanların yüksek güven eğilimleri, bilgi paylaşımını artırmış ve iş yerinde daha fazla hizmet inovasyonu sergilemeleriyle sonuçlanmıştır.

Tablo 6.2. (devam) Örgütsel Güven ile İlgili Yurt Dışındaki Çalışmalar

De Jong vd./2016	Takım içi güven, takım performansı	Nicel araştırma	112 bağımsız çalışmada yer alan toplam 7.763 takıma ait meta- analitik veri setleri	Bu çalışma, literatüre, takım içi güvenin genel olarak takım verimliliğini artırdığını ve özellikle üyeler arası bağımlılığın yüksek olduğu durumlarda kritik bir rol oynadığını göstermesi açısından önemli bir katkı sunmuştur.
Baer vd./2015	Örgütsel güven, duygusal tükenme, iş performansı	Nicel araştırma	Londra’da bir ulaşım şirketinde çalışan 219 otobüs şoförü	Çalışana duyulan güven, bir yandan kişinin kendisiyle gurur duymasını sağlayarak tükenmişlik düzeyini azaltmakta ve iş performansını artırmakta; ancak öte yandan, artan iş yükü algısı ve itibar kaybı nedeniyle tükenmişlik düzeyini yükselterek performansın düşmesine de neden olduğu tespit edilmiştir.
Carter ve Mossholder /2015	Yönetici-çalışan güven uyumu (bilişsel ve duygusal güven), motivasyon, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, güven uyumsuzluğunun olumsuz etkileri	Nicel araştırma	ABD sağlık sektöründe görev yapan 88 grup yöneticisi ve onlara bağlı 630 çalışan	Araştırmada, yönetici-çalışan güven uyumunun (hem bilişsel hem de duygusal güven açısından) yüksek olduğu durumlarda, ekibin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının da daha yüksek düzeyde gerçekleştiği bulunmuştur.
Korsgaard vd./2015	Çift taraflı güven	Nitel araştırma	İkili güven konusunu inceleyen akademik makaleler, kitap bölümleri ve diğer bilimsel yayınlar	Çalışma, örgütsel güvenin çift taraflı dinamiklerinin karmaşıklığını ortaya koyarak, araştırmacılara ikili ilişkilerdeki (özellikle yönetici ve çalışan gibi) güven uyumsuzluklarına dikkat etme çağrısı yapmaktadır.

Tablo 6.2’de, yurt dışında yapılmış örgütsel güven çalışmaları sunulmaktadır. Tablo 6.2’de yer alan çalışmaların önemli bir kısmının nicel araştırma deseniyle yürütüldüğü, yalnızca birkaçının ise nitel literatür incelemesi şeklinde tasarlandığı görülmektedir. Bu çalışmalarda, örgütsel güvenin çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, bilgi paylaşımı, bağlılık, yenilikçilik ve özdeşleşme gibi değişkenlerle genellikle olumlu ilişkiler içerisinde olduğu ortaya konmuştur. Diğer yandan, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçların da ele alınması, örgütsel güvenin her zaman olumlu bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Yurt dışında yapılan çalışmalarda, çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel güven ile birlikte en sık incelenen değişkenler arasında yer almaktadır. Korsgaard ve arkadaşlarının (2015) gerçekleştirdikleri nitel içerikli çalışmaları, örgütsel güvenin çift taraflı yapısına odaklanmakta ve özellikle yönetici-çalışan arasındaki ikili ilişkilerde güvenin her zaman karşılıklı gelişmeyebileceğini ortaya koymaktadır.

6.7. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Çalışmanın ilgili bölümünde, güven ve örgütsel güven kavramları kapsamlı biçimde değerlendirilmiştir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle güven kavramı ve güven türleri açıklanmış, ardından örgütsel güven tanımlanarak literatürdeki temel yaklaşımlar sunulmuştur. Devamında, örgütsel düzeyde farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen güven modelleri incelenmiş ve bu alana katkı sağlayan isimlere yer verilmiştir. Ayrıca, örgütsel güvenin boyutları kapsamında örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven başlıkları altında açıklamalar yapılmıştır. Son olarak, yurt içi ve yurt dışında örgütsel güven üzerine gerçekleştirilen araştırmalar derlenerek literatür taramasına yer verilmiştir.

Örgütsel güven, bireylerarası ilişkilerin ötesinde, örgütün tamamına yönelik inanç ve beklentileri kapsayan; özellikle kriz dönemlerinde örgütsel başarı açısından hayati bir önem taşıyan bir yapıdır. Çalışanların, örgütün kendilerine adil davranacağına, destek sunacağına ve değer vereceğine yönelik beklentileri bu güvenin temelini oluşturmaktadır. Güvenin oluşumu, güvenilen tarafın yeterlilik, yardımseverlik ve dürüstlük gibi algılanan niteliklerine bağlıdır. Örgütsel güvenin tanımı, kapsamı ve boyutları, farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen çeşitli teorik modellerle açıklanmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin başarı hikayelerinin temelinde; örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven yer almaktadır. Bu bölümde ele alınan yurt içi ve yurt dışı çalışmalar sayesinde örgütsel güvenin bilgi paylaşımı, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı gibi değişkenlerle olan ilişkisi kapsamlı biçimde ele alınmış ve ampirik bulgularla desteklenmiştir. Dolayısıyla, örgütsel güvenin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, örgütlerin uzun vadeli başarısı açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

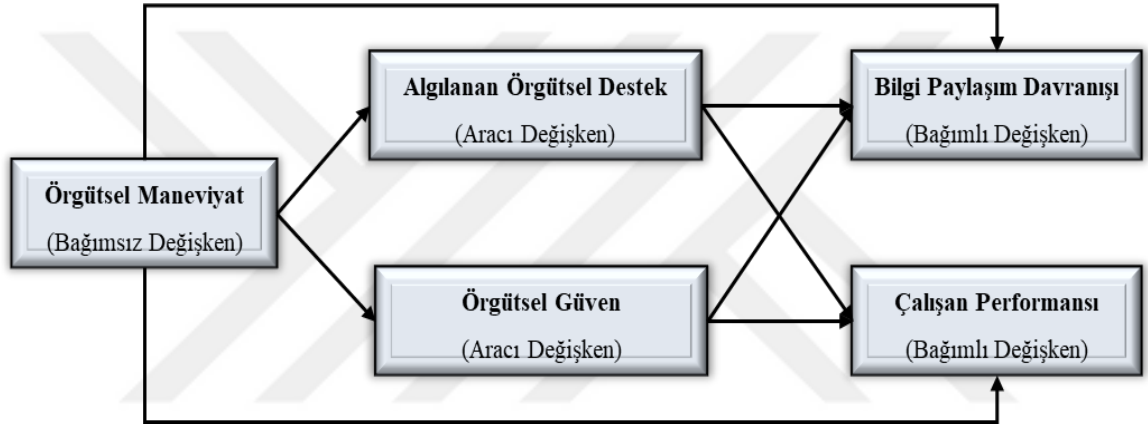
BÖLÜM VII

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, hipotezleri, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve bu araçların testlerine dair bilgiler verilerek araştırmanın metodolojik yapısı ortaya konulmuştur.

7.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Literatür taraması bulgularına dayanılarak, farklı araştırmalarda kullanılan değişkenler esas alınmış ve bu doğrultuda araştırmanın problemine uygun olarak tasarlanan model, Şekil 7.1’de gösterilmektedir.



Şekil 7.1. Araştırmanın Modeli

Şekil 7.1’de yer alan araştırma modelinde bağımsız değişken *örgütsel maneviyat*, bağımlı değişkenler *bilgi paylaşım davranışı* ve *çalışan performansı*, aracı değişkenler ise *algılanan örgütsel destek* ve *örgütsel güven* olarak kurgulanmıştır. Bu araştırmada, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin aracı rolü incelenmektedir. Araştırma modelinin test edilebilmesi için oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₁: Örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H₂: Örgütsel maneviyat, çalışan performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H₃: Örgütsel maneviyat, algılanan örgütsel desteği pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H₄: Örgütsel maneviyat, örgütsel güveni pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H₅: Örgütsel maneviyatın, bilgi paylaşım davranışına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.

H₆: Örgütsel maneviyatın, bilgi paylaşım davranışına etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.

H₇: Örgütsel maneviyatın, çalışan performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.

H₈: Örgütsel maneviyatın, çalışan performansına etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.

7.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği tüm bireyleri ifade ederken; *örneklem*, evrenden belirli kurallara göre seçilen ve evreni temsil etmesi kabul edilen daha küçük bir gruptur (Karasar, 2018:147). Araştırmanın evrenini, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nde 2022 yılı itibarıyla görev yapan 947 akademisyen ve 384 idari personel oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreninde yer alan tüm bireylerden veri toplamak, zaman ve maliyet gibi kısıtlamalar nedeniyle zor olduğundan, evreni temsil edebilecek bir örneklem seçilmesi önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 126; Kurtuluş, 2010: 53). Bunun için en etkili yöntem örnekleme yöntemidir ve bu yöntem yaygın olarak iki kategoriye ayrılmaktadır. Birinci grup olasılıklı örnekleme yöntemi ve ikinci grup olasılıksız örnekleme yöntemidir (Arıkan, 2017: 109; Saldamlı ve Can, 2019: 67-68).

Birçok farklı değişkenin kullanıldığı bu çalışmada genellenebilme imkanının en fazla olduğu olasılıklı örnekleme yöntemlerinden *basit tesadüfi örnekleme yöntemi* kullanılmıştır. Bu yöntemde, evrendeki her bireyin örnekleme girme olasılığı eşit ve bağımsız olduğu kabul edilmektedir (Coşkun vd. 2017: 146; Erkuş, 2017: 135; Özdemir, 2019: 94). Diğer bir ifadeyle, birimler birbirinden bağımsız olarak eşit seçilme şansına sahiptir (Saldamlı ve Can, 2019: 147). Örneğin örneklemdaki eleman sayısı n , evrende yer alan eleman sayısı ise N ile ifade edildiğinde, her bir elemanın örneğe seçilme olasılığı n/N şeklinde gösterilmektedir (Özdemir, 2019: 94). Araştırmalarda kullanılan örneklem büyüklüğü formülleri oldukça benzerdir ancak bazı farklılıklar bulunmaktadır. En sık kullanılan Cochran'ın (Cochran, 1977) örneklem büyüklüğü hesaplama formülüne göre, p ve q değerlerinin 0,5 olarak belirlendiği, %95 güven aralığında ve kabul edilebilir hata düzeyinin %5 olduğu göz önüne alındığı çalışmamızda, yapılan hesaplama göre 384

kişinin evreni temsil etme gücüne sahip olduğu ifade edilmektedir (Bartlett, Kotrlik ve Higgins, 2001: 47).

Sosyal bilim araştırmaları, ihtiyaç duyulan örneklem büyüklüğünü hesaplamak için literatürde çeşitli formüllerin olduğu görülmektedir. Evrendeki birey sayısının bilindiği durumlarda örneklem hesaplama formülü Şekil 7.2’de gösterilmektedir (Erkuş, 2017: 145).

$$n = \frac{Nt^2(p.q)}{d^2(N-1) + t^2(p.q)}$$

N: Evrendeki kişi sayısı. Bizim çalışmamız için bu değer 1.331’dir.
n: Örneklem büyüklüğü.
p: Araştırdığımız durumun görülme sıklığı. 0,5’tir.
q: Araştırdığımız durumun görülmemesi sıklığı. q=1-p=1-0,5=0,5’tir.
d: Araştırmacı tarafından kabul edilen örnekleme hatası %5=0,05’tir.
t: Belirli alfa hatası düzeyindeki normal dağılım değeridir. %5’e karşılık gelen değer 1,96’dır.

Şekil 7.2. Evrendeki Birey Sayısı Biliniyorsa Örneklem Hesaplama Formülü

Şekil 7.2’ ye göre bu araştırmadaki evrenin toplam 1.331 kişiden meydana geldiği dikkate alınarak veriler formülde yerine yazıldığında;

$$n = \frac{(1331)(1,96)^2(0,5 \times 0,5)}{(0,05)^2(1331 - 1) + (1,96)^2(0,5 \times 0,5)}$$

$$n = 298 \text{’dir.}$$

Birçok araştırmada 384 kişiye ulaşmanın yeterli olacağı belirtilmiştir. Örneklem hesaplamasına göre yeterli örneklem sayısına ulaşılmıştır. Sonuç olarak, araştırmada toplamda 412 anket elde edilmiştir. Ancak, araştırmaya katılanlardan 16 kişinin anket formunu belirlenen kriterlere uygun şekilde doldurmadığı tespit edilmiştir; bu nedenle, söz konusu anketler geçersiz sayılarak analiz dışında bırakılmıştır. Buna bağlı olarak, istatistiksel analiz için toplam 396 anket kullanılmıştır.

7.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmada, verilerin elde edilmesinde *anket yöntemi* kullanılmıştır. Anketler, yüz yüze ve e-anket olmak üzere iki farklı şekilde uygulanmıştır. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi’nden alınan izinle, anket formu çalışanlara e-anket olarak Elektronik Belge Yönetim Sistemi ve kurumsal e-posta aracılığıyla gönderilmiştir. Ayrıca, araştırmacı tarafından anketler elden de dağıtılmıştır. Araştırmada, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini tespit etmek ve örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan

performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla bir anket hazırlanmıştır. Anket formu altı bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde sosyo-demografik bilgiler, araştırmacı tarafından oluşturulmuş bir formda yer almaktadır. İkinci bölümde *örgütsel maneviyat ölçeği*, üçüncü bölümde *bilgi paylaşım davranışı ölçeği*, dördüncü bölümde *çalışan performansı ölçeği*, beşinci bölümde *algılanan örgütsel destek ölçeği* ve altıncı bölümde ise *örgütsel güven ölçeği* bulunmaktadır.

Sosyo-Demografik Sorular: Araştırmada katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla toplam 10 soru yöneltilmiştir. Bu sorular, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalıştıkları birim, personel türü, akademik ünvan, üniversitede çalışma süresi, meslekteki toplam deneyim süresi ve kurumda yöneticilik görevleri gibi ifadeleri kapsamaktadır.

Örgütsel Maneviyat Ölçeği: Çalışanların örgütsel maneviyat algılarını ölçmek amacıyla Milliman, Czaplewski ve Ferguson (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Maneviyat Ölçeği kullanılmıştır. Milliman ve arkadaşları (2003: 434), ölçeğin anlamlı iş boyutunun iç tutarlılık katsayısının 0,88; topluluk duygusu boyutunun iç tutarlılık katsayısının 0,91 ve örgütsel değerlerle uyum boyutunun iç tutarlılık katsayısının ise 0,94 olduğunu belirtmektedir. Çakıroğlu ve Aydoğan (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan bu ölçek, toplamda 21 ifadeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu kapsamda, 1-6 numaralı ifadeler anlamlı iş, 7-13 numaralı ifadeler topluluk duygusu ve 14-21 numaralı ifadeler örgütsel değerlerle uyum boyutunu ölçmektedir. Ölçek ifadeleri 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilen 5’li likert yapıda bir ölçektir.

Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği: Yi (2009) tarafından geliştirilmiş ve bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,73’tür (Yi, 2009: 74). Yi’nin geliştirdiği bu ölçek, Yozgat ve Ürü (2009) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. 28 ifadeden oluşan Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği; yazılı katkılar, örgütsel iletişim, kişisel etkileşimler ve uygulama topluluklarıyla bağlantılar olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler dört alt boyutta sınıflandırılmıştır. Buna göre, 1-5 numaralı ifadeler yazılı katkılar, 6-13 numaralı ifadeler örgütsel iletişim, 14-21 numaralı ifadeler kişisel etkileşimler ve 22-28 numaralı ifadeler uygulama toplulukları ile bağlantılar boyutunu ölçmektedir. Geçerli ve güvenli bir ölçek olan Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeğinde derecelendirme 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5’li likert yapıdadır.

Çalışan Performansı Ölçeği: Çalışan performansını ölçmek amacıyla, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen *Bağlamsal Performans Ölçeği* ile Befort ve Hatstrup (2003) ile Karakurum (2005) tarafından geliştirilen *Görev Performansı Ölçeği* kullanılmıştır. Bu iki ölçek, Karakurum (2005) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve *İki Boyutlu Görev-Bağlamsal Performans Ölçeği* olarak uyarlanmıştır. Bağlamsal performansı ölçmek için 7-11 numaralı ifadeler Borman ve Motowidlo (1993) tarafından, görev performansını ölçmek için ise 1-4 numaralı ifadeler Befort ve Hatstrup (2003) tarafından geliştirilmiştir. Ayrıca, görev performansına ilişkin 5-6 numaralı ifadeler de Karakurum (2005) tarafından eklenmiştir. Karakurum (2005) tarafından geliştirilen ve bu çalışmada kullanılan Çalışan Performansı Ölçeği'nin iç tutarlılık katsayısı ise 0,83 olarak hesaplanmıştır. Bu nedenle, ölçek geçerli ve güvenilir kabul edilmektedir. Ölçek, toplamda 2 boyut ve 11 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek ifadeleri 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilen 5'li Likert yapıda bir ölçektir.

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği: Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986: 500-507) tarafından geliştirilen ölçek, literatürde en yaygın kullanılan ölçeklerden biridir. Güvenirlik analizinde ise ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,97 olarak bulunmuştur. Eisenberger ve arkadaşları (1986), 36 maddeden oluşan bu ölçeğin en yüksek faktör yüküne sahip ilk 8 ifadesini, ölçeğin kısa formu olarak kullanılabileceğini ifade etmişlerdir. Çalışmada, örgütsel desteği ölçmek için bu kısa form kullanılmıştır. Kısa formda, 4 olumlu (1, 4, 6, 8 numaralı ifadeler) ve 4 olumsuz (2, 3, 5, 7 numaralı ifadeler) olmak üzere toplam 8 ifade bulunmaktadır. Ölçek, Yılmaz (2014) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve Yılmaz'ın (2014) *Dağıtılmış Liderliğin Örgütsel Güven ile Algılanan Örgütsel Destek ve Okul Başarısıyla İlişkisi* başlıklı doktora tezinde kullanılmıştır. Yılmaz'ın (2014) yaptığı Türkçe uyarlama analizine göre, ölçeğin genel güvenirlilik katsayısı 0,84 olarak hesaplanmıştır. Ölçek ifadeleri 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilen 5'li likert yapıda bir ölçektir.

Örgütsel Güven Ölçeği: Çalışanların örgütsel güven algılarını ölçmek amacıyla Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Demircan (2003) tarafından Türkçeye çevrilen, iki boyutlu ve 12 ifadeden oluşan Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada, ölçeğin güvenirlilik ve geçerlilik çalışmaları Demircan (2003) tarafından yapılmış olan Türkçe versiyonu tercih edilmiştir. İlk 8 soru yöneticiye duyulan güveni, geri

kalan 4 soru ise örgüte duyulan güveni ölçmektedir. Literatür incelendiğinde, örgütsel güvenle ilgili yapılan araştırmalarda genellikle bu ölçek formunun kullanıldığı görülmektedir. Ölçek ifadeleri 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilen 5’li likert yapıda bir ölçektir.

Tablo 7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek	Boyut	İfade Sayısı	Orijinal Kaynak	Türkçe Uyarlaması	Ölçek Tipi
Örgütsel Maneviyat	Anlamlı İş	6	Milliman, Czaplewski ve Ferguson (2003)	Çakıroğlu ve Aydoğan (2021)	1-Kesinlikle Katılmıyorum
	Topluluk Duygusu	7			5-Kesinlikle Katılıyorum
	Örgütsel Değerlerle Uyum	8			5’li Likert
Bilgi Paylaşım Davranışı	Yazılı Katkılar	5	Yi (2009)	Yozgat ve Ürü (2009)	1-Kesinlikle Katılmıyorum
	Örgütsel İletişim	8			5-Kesinlikle Katılıyorum
	Kişisel Etkileşimler	8			5’li Likert
	Uygulama Topluluklar ile Bağlantılar	7			5’li Likert
Çalışan Performansı	Görev Performansı	4	Befort ve Hattrup (2003)	Karakurum (2005)	1-Kesinlikle Katılmıyorum
		2	Karakurum (2005)		5-Kesinlikle Katılıyorum
	Bağlamsal Performans	5	Borman ve Motowidlo (1993)		5’li Likert
Algılanan Örgütsel Destek		8	Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986)	Yılmaz (2014)	1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum 5’li Likert
Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	8	Nyhan ve Marlowe (1997)	Demircan (2003)	1-Kesinlikle Katılmıyorum
	Örgüte Güven	4			5-Kesinlikle Katılıyorum 5’li Likert

Tablo 7.1’de, araştırmada kullanılan ölçeklerin adları, alt boyutları, ifade sayıları, orijinal kaynakları, Türkçe uyarlamaları ve ölçek tipi özet şeklinde sunulmuştur.

7.4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada elde edilen veriler, nicel veri analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Nicel yöntem, farklı olaylara, nesnelere veya kişilere ait algı ve davranışları ölçüm, gözlem veya deneyler yoluyla objektif bir şekilde değerlendirerek sayısal veriler toplayan bir araştırma türüdür (Arıkan, 2017: 27; Kozak, 2014: 61). Sayısal verilerden yararlanarak veya verileri sayısal hale getirerek, örneklem üzerinde elde edilen bulguları evrene genelleme amacı taşımaktadır (Arıkan, 2017: 27). Bu tür araştırmalarda, araştırma amaçları hipotezler

aracılığıyla belirlenmekte ve geliştirilen hipotezler fark, ilişki ve etki analizleriyle sınanarak test edilmektedir (Tutar ve Erdem, 2020: 61).

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiş, değişkenler ile alt boyutların güvenilirlik düzeyleri analiz edilmiştir. Verilerin analizi SPSS 29.0 ve AMOS 21.0 programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin genel özelliklerini tanımlamak amacıyla betimsel istatistiklerden yararlanılmış, güvenilirlik düzeyi ise Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. İki nicel (sayısal) değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü Pearson Korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir. Ayrıca, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bazı değişkenlerin aracılık etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla YEM kullanılmıştır. Bu analizlere ek olarak, verilerin geçerliliği ve güvenilirliği sağlandığı için çoklu regresyon testleri uygulanmıştır.

YEM, sosyal bilimler, davranış bilimleri ve eğitim gibi alanların yanı sıra ekonomi ve tıp gibi farklı disiplinlerde de yaygın olarak kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir. YEM'in bilimsel araştırmalarda yaygın olarak tercih edilmesinin temel nedeni, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin tek bir model çerçevesinde test edilmesine ve tahmin edilmesine olanak tanımasıdır. Söz konusu yöntem, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesine olanak tanımaktadır (İlhan ve Çetin, 2014: 27). Gözlenen değişkenler doğrudan ölçülebilirken, gizil değişkenler doğrudan ölçülemez; ancak gözlenen değişkenlerle ilişkilendirilerek ölçülebilir (Civelek, 2020: 5).

YEM, geleneksel istatistiksel yöntemlerden bazı önemli yönleriyle ayrılmaktadır. Öncelikle, doğrulayıcı bir yaklaşım benimseyerek kuramsal ilişkilerin veriyle ne derece uyumlu olduğunu test etmektedir. Ayrıca, diğer yöntemlerden farklı olarak analizlerde ölçüm hatalarını da dikkate almaktadır. YEM hem gözlemlenebilen hem de gözlemlenemeyen değişkenleri birlikte inceleyebilmektedir. Bunun yanında, doğrudan ve dolaylı ilişkilerin yanı sıra, ardışık dolaylı etkileri de değerlendirebilmektedir. Son olarak, birden fazla bağımlı, aracı veya düzenleyici değişkenin yer aldığı karmaşık modellerin aynı anda test edilmesine olanak tanımaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 5-6; Gürbüz, 2024: 22).

Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Baron ve Kenny'nin dört koşullu aracı değişken analizi yöntemi hakkında detaylı bilgiler, YEM bölümünde sunulmuştur.

7.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARININ TESTİ

Çalışmada yer alan ölçüm araçlarının geçerlilik düzeyleri, DFA aracılığıyla test edilmiştir.

7.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeklerin yapı geçerliği ve uyum geçerliğini sınamak amacıyla faktör analizi yapılmaktadır. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili birden fazla değişkeni bir araya getirerek, bunlardan kavramsal açıdan anlamlı ve daha az sayıda yeni değişken (faktör, boyut) elde etmeyi ya da mevcut modelleri test etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel tekniktir. Sosyal bilimlerde yaygın olarak açıklayıcı (keşfedici) ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi kullanılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak faktörleri keşfetmeyi amaçlarken, DFA ise önceden belirlenmiş bir model ya da hipotez doğrultusunda, değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesine yönelik bir yaklaşımdır (Büyüköztürk, 2020: 133). Dolayısıyla açıklayıcı faktör analizi, genellikle yeni geliştirilen ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için kullanılan bir tekniktir. Öte yandan DFA, daha önce farklı araştırmalarda kullanılmış ve daha az sayıda faktörde birleştirilmiş ölçeklerin, araştırma yapılan örnekleme de aynı yapıya sahip olup olmadığını doğrulamak amacıyla yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 21).

Bu araştırmada kullanılan ölçekler, literatürdeki çeşitli çalışmalarda kullanılan geçerli ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu nedenle, bir ölçek geliştirme çalışması yapılmamış, mevcut ve geçerliliği doğrulanmış ölçeklerin bu araştırmadaki örneklem üzerinde test edilmesi hedeflenmiştir.

Ölçme araçlarının geçerliliğini değerlendirmek için DFA'dan yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile oluşturulan modelin verilerle uyumunu tespit etmek amacıyla çeşitli uyum indeksleri kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 31). Tablo 7.2'de, literatürde yaygın biçimde kullanılan uyum indekslerine ilişkin iyi ve kabul edilebilir uyum ölçütleri yer almaktadır.

Tablo 7.2. Uyum İndeks Değerleri

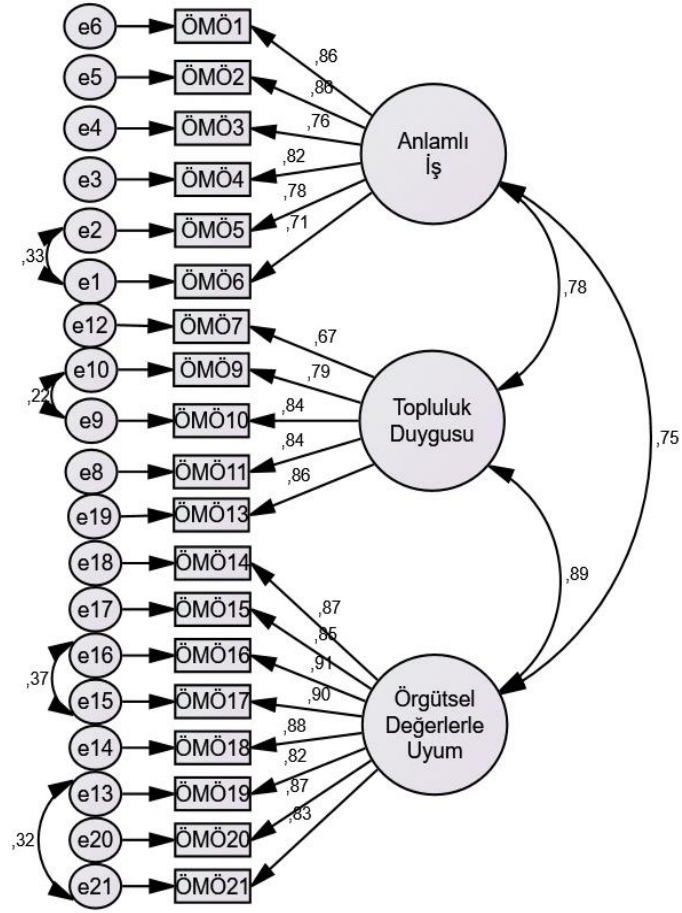
Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95
TLI	≥ 0.95	0.94-0.90
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08

Kaynak: (Kline, 1998; Schermelleh-Engel vd., 2003; Schumacker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000; Şimşek, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2001'den yararlanılarak hazırlanmıştır. Akt.: Meydan ve Şeşen, 2015: 37)

Araştırmadaki uyum iyiliği sınavası, Tablo 7.2'de yer alan χ^2 (Ki-Kare), Sd (Serbestlik Derecesi), GFI (Goodness of Fit Index-Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index-Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi), CFI (Comperative Fit Index-Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), TLI (Tucker-Lewis Index-Tucker-Lewis İndeksi), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation-Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü), RMR (Root Mean Square Residual-Ortalama Hataların Karakökü) gibi indeksler üzerinden yapılmaktadır. Literatürde hangi uyum indekslerinin kullanılacağı konusunda görüş birliği bulunmamakla birlikte, araştırmacıların amacına bağlı olarak farklı uyum indekslerinin kullanılabileceği belirtilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 38; İlhan ve Çetin, 2014: 31).

7.5.1.1. Örgütsel Maneviyat Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Üç alt boyut ve toplam 21 ifadeden oluşan örgütsel maneviyat ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısı, DFA ile test edilmiştir. Yapılan DFA sonucunda, modelin yeterli uyum göstermediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, diğer boyutlarla yüksek ilişki gösteren 8. ve 12. ifadeler ölçekten çıkarılarak uyum indeksi artırılmıştır. Yapılan analizler neticesinde doğrulanan ölçüm modeli, Şekil 7.3'te sunulmaktadır.



Şekil 7.3. Örgütsel Maneviyat Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Şekil 7.3'te sunulan örgütsel maneviyat ölçeğine ait DFA ölçüm modeli incelendiğinde, 19 ifadeden oluşan doğrulanmış modelin hangi maddeleri içerdiği ve bunlara ilişkin faktör yükleri (standardize regresyon katsayıları) görülmektedir. Elde edilen katsayılar değerlendirildiğinde, orijinal formda 21 ifadeden oluşan ölçeğin 8. ve 12. ifadeleri model dışında bırakılmıştır. Ayrıca e1-e2, e9-e10, e15-e16 ve e13-21 arasında kovaryans kurulmuştur. Bu sayede, uyum indeksleri kabul edilir sınıırın üstüne çıkmıştır. Uyum indeks değerlerini sağlayan diğer ifadeler analizde yer almaya devam etmiş, bu ifadelere ilişkin faktör yükleri Tablo 7.3'te sunulmuştur.

Tablo 7.3. Örgütsel Maneviyat Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Değişken	İfade	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	C.R.	AVE
Anlamlı İş	OM1	0,859	0,92	0,64
	OM2	0,862		
	OM3	0,762		
	OM4	0,824		
	OM5	0,778		
	OM6	0,711		
Topluluk Duygusu	OM7	0,670	0,90	0,64
	OM9	0,793		
	OM10	0,835		
	OM11	0,837		
	OM13	0,862		
Örgütsel Değerlerle Uyum	OM14	0,875	0,96	0,75
	OM15	0,847		
	OM16	0,911		
	OM17	0,897		
	OM18	0,879		
	OM19	0,817		
	OM20	0,871		
	OM21	0,833		

OM=Örgütsel Maneviyat

Tablo 7.3'te, örgütsel maneviyat ölçeğinin ölçüm modelini oluşturan gözlenen değişkenlere ait faktör yükleri ile gizil değişkenlerin *bileşik güvenirlik* (C.R. – Composite Reliability) ve *ortalama açıklanan varyans* (AVE – Average Variance Extracted) katsayıları sunulmaktadır. Ölçüm modelinde yer alan ölçme araçlarının yapı geçerliliği, birleşim geçerliliği (convergent validity) kapsamında faktör yükleri, AVE ve C.R. değerleri üzerinden test edilmiştir. *Birleşim geçerliliği* (convergent validity), bir yapıyı ölçmek için kullanılan değişkenlerin (gözlenen değişkenler veya maddeler) o yapıya ilişkin yüksek düzeyde ilişkililik ve tutarlılık göstermesidir (Bagozzi, 1981: 375). Yapısal geçerliliği belirlemek için kullanılan birleşim geçerliliğinde, C.R. ve AVE değerlerinin önemli ipuçları sağladığı kabul edilmektedir (Gürbüz, 2024: 82). Ölçüm aracındaki faktör yüklerinin 0,5'ten yüksek olması (Civelek, 2020: 33), ortalama açıklanan varyansın (AVE) 0,5 veya üzerinde olması ve bileşik güvenirlik (C.R.) katsayısının da 0,7'den büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2020: 104). Ayrıca Maruf ve arkadaşlarına göre (2021: 64) bileşik güvenirlik (C.R.) katsayısı yeterliyse (0,70'i aştığı takdirde), AVE değerinin 0,40'ın üzerinde olması kabul edilebilir. Bir yapının C.R. değerinin AVE değerinden büyük olması beklenmektedir. Bu durum, yapının kendi içindeki tutarlılığının, açıkladığı varyanstan daha yüksek olması gerektiği mantığına dayanmaktadır (Shrestha, 2021: 6). Örgütsel maneviyat ölçeği için hesaplanan ölçek ifadelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri 0,670 ile 0,911 arasında değişmektedir. Örgütsel maneviyat ölçeği için hesaplanan C.R. değerlerine bakıldığında

anlamalı iş alt boyutu için 0,92; topluluk duygusu alt boyutu için 0,90 ve örgütsel değerlerle uyum alt boyutu için 0,96 olduğu görülmektedir. AVE değerlerine bakıldığında anlamalı iş alt boyutu için 0,64; topluluk duygusu alt boyutu için 0,64; örgütsel değerlerle uyum alt boyutu için 0,75 olduğu görülmektedir. Tüm standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50'nin, AVE değerlerinin 0,50'nin ve C.R. değerlerinin 0,70'in üzerinde olması, örgütsel maneviyat ölçeğinin yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 7.4'te, 19 ifadeden oluşan örgütsel maneviyat ölçeğine ait DFA sonucunda elde edilen model uyum indeks değerleri sunulmaktadır.

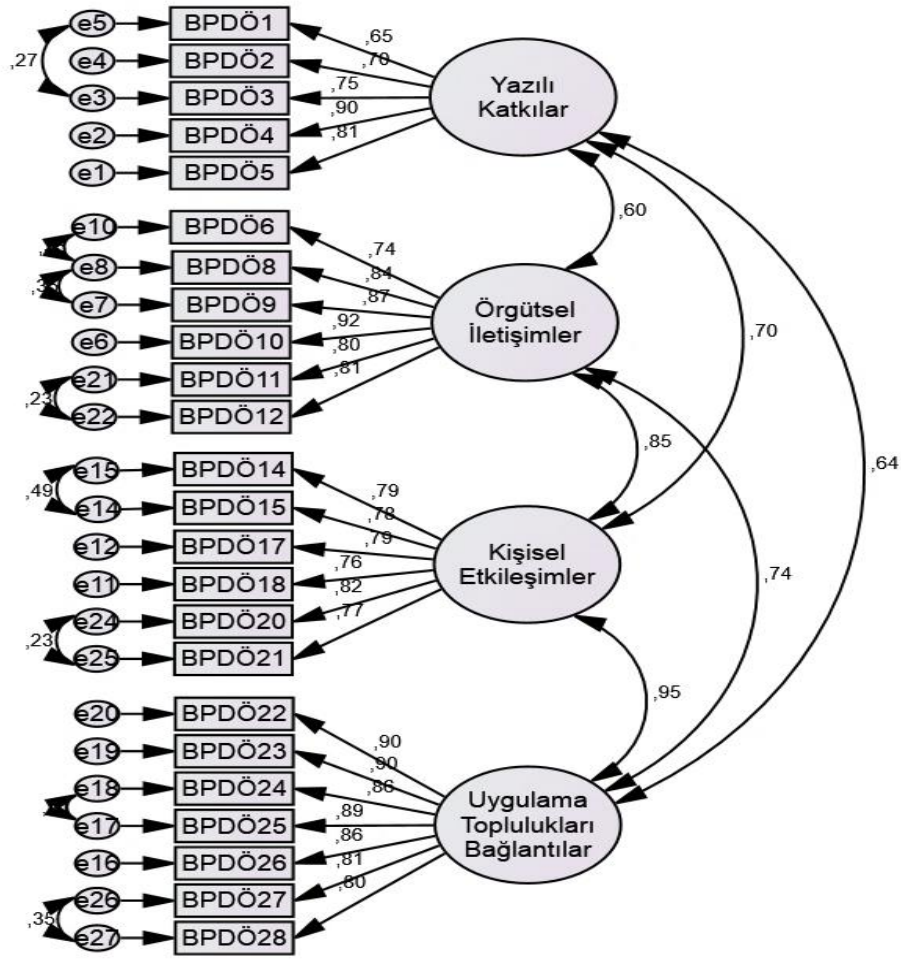
Tablo 7.4. Örgütsel Maneviyat Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	İyi Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri
χ^2/sd	3,115	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	0,900	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	0,960	≥ 0.90	0.89-0.85
CFI	0,960	≥ 0.97	≥ 0.95
TLI	0,951	≥ 0.95	0.94-0.90
RMSEA	0,073	≤ 0.05	0.06-0.08
RMR	0,045	≤ 0.05	0.06-0.08

Tablo 7.4'te yer alan uyum indeks değerleri, modeldeki ilişkilerin ne derece tutarlı olduğunu gösteren bilgiyi içermektedir. Uyum indeks değerleri incelendiğinde, χ^2/sd değerinin 3,115 ile kabul edilebilir uyuma; GFI, AGFI, TLI ve RMR değerlerinin iyi uyuma; CFI ve RMSEA değerlerinin ise kabul edilebilir uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel maneviyat ölçeğinin uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

7.5.1.2. Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Dört alt boyut ve toplam 28 ifadeden oluşan bilgi paylaşım davranışı ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısı, DFA ile test edilmiştir. Yapılan DFA sonucunda, modelin yeterli uyum göstermediği tespit edilmiştir. Uyum indekslerinin sağlanması için diğer boyutlar ile yüksek ilişki gösteren 7., 13., 16. ve 19. ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu nedenle, hata terimleri arasında kurulan kovaryanslar aracılığıyla modelin uyum iyiliği katsayıları kabul edilebilir düzeye getirilmiştir. Yapılan düzenlemeler sonucunda doğrulanan ölçüm modeli, Şekil 7.4'te sunulmaktadır.



Şekil 7.4. Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Şekil 7.4'te sunulan bilgi paylaşım davranışı ölçeğine ait DFA ölçüm modeli incelendiğinde, 24 ifadeden oluşan doğrulanmış modelin hangi ifadeleri içerdiği ve bunlara ilişkin faktör yükleri (standardize regresyon katsayıları) görülmektedir. Bilgi paylaşım davranışı ölçeği için elde edilen katsayılar incelendiğinde, orijinalinde 28 ifadeden oluşan ölçeğin diğer boyutları ile yüksek ilişki gösteren 7., 13., 16. ve 19. ifadeleri model dışında bırakılmıştır. Ayrıca e3-e5, e8-e10, e7-e8, e21-22, e14-e15, e24-e25, e17-e18 ve e26-e27 arasında kovaryans kurulmuştur. Bu sayede indeksler kabul edilir sınırın üstüne çıkmıştır. Uyum indeks değerlerini sağlayan diğer ifadeler analizde yer almaya devam etmiş, bu ifadelerle ilişkin faktör yükleri Tablo 7.5'te sunulmuştur.

Tablo 7.5. Bilgi Paylaşım Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Değişken	İfade	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	C.R.	AVE
Yazılı Katkılar	BPD1	0,648	0,88	0,59
	BPD2	0,701		
	BPD3	0,749		
	BPD4	0,896		
	BPD5	0,807		
Örgütsel İletişim	BPD6	0,745	0,93	0,69
	BPD8	0,840		
	BPD9	0,872		
	BPD10	0,920		
	BPD11	0,799		
	BPD12	0,806		
Kişisel Etkileşimler	BPD14	0,791	0,92	0,62
	BPD15	0,780		
	BPD17	0,791		
	BPD18	0,758		
	BPD20	0,818		
	BPD21	0,768		
Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	BPD22	0,897	0,95	0,74
	BPD23	0,898		
	BPD24	0,859		
	BPD25	0,886		
	BPD26	0,863		
	BPD27	0,813		
	BPD28	0,798		

BPD: Bilgi Paylaşım Davranışı

Tablo 7.5’te, bilgi paylaşım davranışı ölçeğinin ölçüm modelini oluşturan gözlenen değişkenlerin faktör yükleri ile gizil değişkenlerin C.R. katsayıları ve AVE katsayıları yer almaktadır. Ölçüm modelinde yer alan ölçme araçlarının yapı geçerliliği, birleşim geçerliliği kapsamında faktör yükleri, AVE ve C.R. değerleri üzerinden test edilmiştir. Bilgi paylaşım davranışı ölçeği için hesaplanan ölçek ifadelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri 0,648 ile 0,920 arasında değişmektedir. Bilgi paylaşım davranışı ölçeği için hesaplanan C.R. değerlerine bakıldığında yazılı katkılar alt boyutu için 0,88; örgütsel iletişim alt boyutu için 0,93; kişisel etkileşimler alt boyutu için 0,92 ve uygulama toplulukları ile bağlantılar alt

boyutu için 0,95 olduğu görülmektedir. AVE değerlerine bakıldığında yazılı katkılar alt boyutu için 0,59; örgütsel iletişim alt boyutu için 0,69; kişisel etkileşimler alt boyutu için 0,62 ve uygulama toplulukları ile bağlantılar alt boyutu için 0,74 olduğu görülmektedir. Tüm standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50'nin, AVE değerlerinin 0,50'nin ve C.R. değerlerinin 0,70'in üzerinde olması, bilgi paylaşım davranışı ölçeğinin yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 7.6'da, 24 ifadeden oluşan bilgi paylaşım davranışı ölçeğine ait DFA sonucunda elde edilen model uyum indeks değerleri sunulmaktadır.

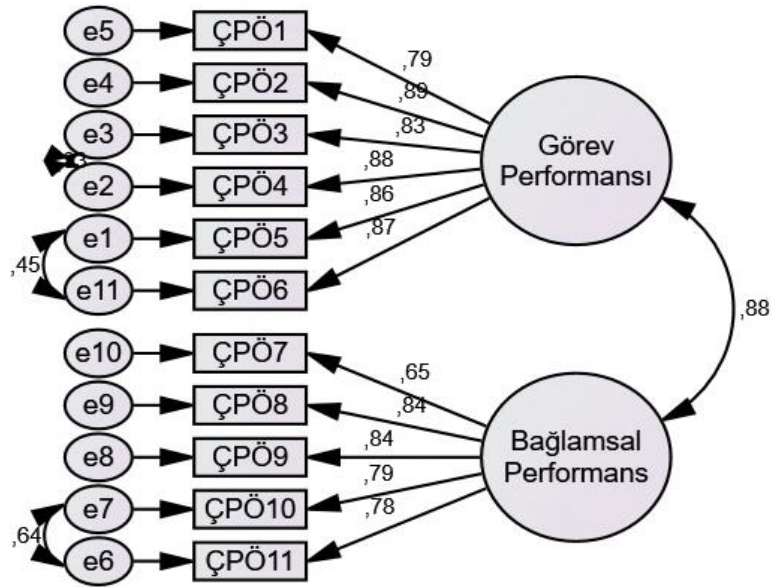
Tablo 7.6. Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	İyi Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri
χ^2/sd	2,637	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	0,907	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	0,851	≥ 0.90	0.89-0.85
CFI	0,959	≥ 0.97	≥ 0.95
TLI	0,950	≥ 0.95	0.94-0.90
RMSEA	0,064	≤ 0.05	0.06-0.08
RMR	0,057	≤ 0.05	0.06-0.08

Tablo 7.6'daki uyum indeks değerleri incelendiğinde, χ^2/sd değerinin 2,637 ile iyi uyuma; GFI ve TLI değerlerinin iyi uyuma; AGFI, CFI, RMSEA ve RMR değerlerinin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi paylaşım davranışı ölçeğinin uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

7.5.1.3. Çalışan Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İki alt boyut ve toplam 11 ifadeden oluşan çalışan performansı ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısı, DFA ile test edilmiştir. Yapılan DFA sonucunda, modelin yeterli uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışan performansı ölçeği katsayılarının düzeyleri incelendiğinde hiçbir ifade çalışma dışına bırakılmamıştır. Yapılan işlemler sonucunda doğrulanan ölçüm modeli, Şekil 7.5'te sunulmaktadır.



Şekil 7.5. Çalışan Performans Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Şekil 7.5'te yer alan çalışan performansı ölçeğine ait DFA ölçüm modeli incelendiğinde, 11 ifadeden oluşan doğrulanmış modelin maddeleri ve bunlara ilişkin faktör yükleri (standardize regresyon katsayıları) görülmektedir. Modelden çıkarılan herhangi bir ifade bulunmamakta olup, faktör yükleri Tablo 7.7'de sunulmuştur.

Tablo 7.7. Çalışan Performans Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Değişken	İfade	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	C.R.	AVE
Görev Performansı	CP1	0,792	0,94	0,73
	CP2	0,893		
	CP3	0,830		
	CP4	0,884		
	CP5	0,862		
	CP6	0,874		
Bağlamsal Performans	CP7	0,648	0,89	0,61
	CP8	0,839		
	CP9	0,841		
	CP10	0,793		
	CP11	0,783		

CP: Çalışan Performansı

Tablo 7.7'de görüldüğü üzere, çalışan performansı ölçeğinin ölçüm modelini oluşturan gözlenen değişkenlere ait faktör yükleri ile gizil değişkenlerin C.R. katsayıları ve AVE katsayıları sunulmaktadır. Ölçüm modelinde yer alan ölçme araçlarının yapı

geçerliliği, birleşim geçerliliği kapsamında faktör yükleri, AVE ve C.R. değerleri üzerinden test edilmiştir. Çalışan performans ölçeği için hesaplanan ölçek maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri 0,648 ile 0,893 arasında değişmektedir. Çalışan performans ölçeği için hesaplanan C.R. değerlerine bakıldığında görev performansı alt boyutu için 0,94 ve bağlamsal performans alt boyutu için 0,89 olduğu görülmektedir. AVE değerlerine bakıldığında görev performansı alt boyutu için 0,73 ve bağlamsal performans alt boyutu için 0,61 olduğu görülmektedir. Tüm standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50'nin, AVE değerlerinin 0,50'nin ve C.R. değerlerinin 0,70'in üzerinde olması, çalışan performans ölçeğinin yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 7.8'de, 11 ifadeden oluşan çalışan performans ölçeğine ait DFA sonucunda elde edilen model uyum indeks değerleri sunulmaktadır.

Tablo 7.8. Çalışan Performans Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri

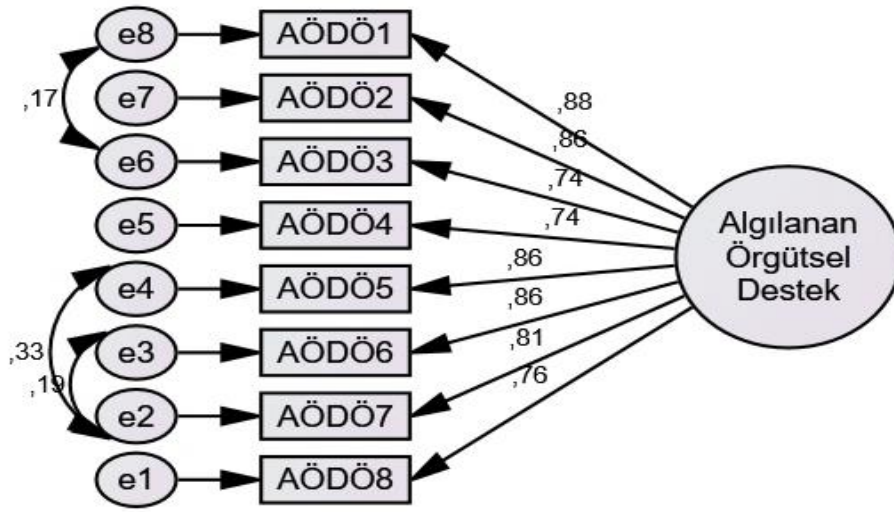
Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	İyi Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri
χ^2/sd	2,851	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	0,953	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	0,920	≥ 0.90	0.89-0.85
CFI	0,982	≥ 0.97	≥ 0.95
TLI	0,975	≥ 0.95	0.94-0.90
RMSEA	0,068	≤ 0.05	0.06-0.08
RMR	0,020	≤ 0.05	0.06-0.08

Tablo 7.8'deki uyum indeks değerleri incelendiğinde, χ^2/sd değerinin 2,851 ile iyi uyum; RMSEA değerinin kabul edilebilir uyum ve diğer uyum kriterlerinin de iyi uyum değerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çalışan performans ölçeğinin uyum indekslerini sağladığı tespit edilmiştir.

7.5.1.4. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Toplam 8 ifadeden oluşan algılanan örgütsel destek ölçeğinin yapısı, DFA ile test edilmiştir. Yapılan DFA sonucunda, modelin yeterli uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin katsayıları değerlendirildiğinde, tüm ifadelerin modelde korunduğu belirlenmiştir. Analizler neticesinde doğrulanan ölçüm modeli, Şekil 7.6'da

gösterilmektedir.



Şekil 7.6. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Şekil 7.6’da yer alan algılanan örgütsel destek ölçeğine ait DFA ölçüm modeli incelendiğinde, 8 ifadeden oluşan doğrulanmış modelin maddeleri ile bunlara ait faktör yükleri (standardize regresyon katsayıları) görülmektedir. Modelden çıkarılan herhangi bir ifade bulunmamakta olup, faktör yükleri Tablo 7.9’da sunulmuştur.

Tablo 7.9. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Değişken	İfade	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	C.R.	AVE
Algılanan Örgütsel Destek	AOD1	0,880	0,94	0,66
	AOD2	0,857		
	AOD3	0,744		
	AOD4	0,737		
	AOD5	0,856		
	AOD6	0,856		
	AOD7	0,807		
	AOD8	0,764		

AOD: Algılanan Örgütsel Destek

Tablo 7.9’da görüldüğü üzere algılanan örgütsel destek ölçeğinin ölçüm modelini oluşturan gözlenen değişkenlerin faktör yükleri ile gizil değişkenlerin C.R. katsayıları ve AVE katsayıları yer almaktadır. Ölçüm modelinde yer alan ölçme araçlarının yapı geçerliliği, birleşim geçerliliği kapsamında faktör yükleri, AVE ve C.R. değerleri üzerinden test edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeği için hesaplanan ölçek maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri 0,737 ile 0,880 arasında değişmektedir. Algılanan örgütsel

destek ölçeği için hesaplanan C.R. değeri 0,94 olduğu görülmektedir. AVE değerine bakıldığında 0,66 olduğu görülmektedir. Tüm standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50'nin, AVE değerlerinin 0,50'nin ve C.R. değerlerinin 0,70'in üzerinde olması, algılanan örgütsel destek ölçeğinin yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 7.10'da, 8 ifadelik algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin DFA analizi sonucunda elde edilen model uyum indeks değerleri sunulmaktadır.

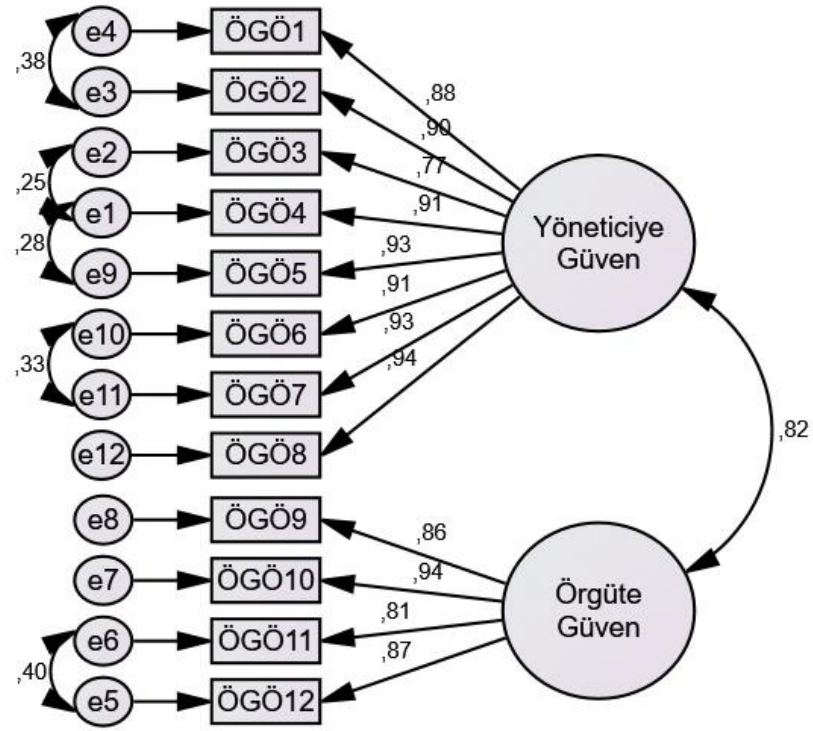
Tablo 7.10. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	İyi Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri
χ^2/sd	3,344	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	0,968	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	0,927	≥ 0.90	0.89-0.85
CFI	0,986	≥ 0.97	≥ 0.95
TLI	0,975	≥ 0.95	0.94-0.90
RMSEA	0,077	≤ 0.05	0.06-0.08
RMR	0,030	≤ 0.05	0.06-0.08

Tablo 7.10'daki uyum indeks değerleri incelendiğinde, χ^2/sd değerinin 3,344 ile kabul edilebilir uyum; RMSEA değerinin kabul edilebilir uyum ve diğer uyum kriterlerinin de iyi uyum değerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

7.5.1.5. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İki alt boyut ve toplam 12 ifadeden oluşan örgütsel güven ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısı, DFA ile test edilmiştir. Yapılan DFA analizi sonucunda modelin yeterli uyum gösterdiği belirlenmiştir. Örgütsel güven ölçeğine ait katsayılar incelendiğinde, herhangi bir ifadenin model dışında bırakılmadığı görülmektedir. Analizler neticesinde doğrulanan ölçüm modeli, Şekil 7.7'de sunulmaktadır.



Şekil 7.7. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Şekil 7.7’de yer alan örgütsel güven ölçeğine ait DFA ölçüm modeli incelendiğinde, 12 ifadeden oluşan doğrulanmış modelin içeriği ile bu ifadelerle ait faktör yükleri (standardize regresyon katsayıları) görülmektedir. Modelden çıkarılan herhangi bir ifade bulunmamakta olup, faktör yükleri Tablo 7.11’de sunulmuştur.

Tablo 7.11. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Değişken	İfade	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	C.R.	AVE
Yöneticiye Güven	OG1	0,877	0,97	0,81
	OG2	0,904		
	OG3	0,775		
	OG4	0,913		
	OG5	0,929		
	OG6	0,908		
	OG7	0,932		
	OG8	0,935		
Örgüte Güven	OG9	0,857	0,93	0,76
	OG10	0,945		
	OG11	0,809		
	OG12	0,866		

OG: Örgütsel Güven

Tablo 7.11’de görüldüğü üzere örgütsel güven ölçeğinin ölçüm modelini oluşturan gözlenen değişkenlerin faktör yükleri ile gizil değişkenlerin C.R. katsayıları ve AVE

katsayıları yer almaktadır. Ölçüm modelindeki ölçeklerin yapı geçerliliği, birleşim geçerliliği kapsamında faktör yükleri ile AVE ve C.R. katsayıları esas alınarak sınanmıştır. Örgütsel güven ölçeği için hesaplanan ölçek maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri 0,775 ile 0,945 arasında değişmektedir. Örgütsel güven ölçeği için hesaplanan C.R. değerlerine bakıldığında yöneticiye güven alt boyutu için 0,97 ve örgüte güven alt boyutu için 0,93 olduğu görülmektedir. AVE değerine bakıldığında yöneticiye güven alt boyutu için 0,81 ve örgüte güven alt boyutu için 0,76 olduğu görülmektedir. Tüm standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50'nin, AVE değerlerinin 0,50'nin ve C.R. değerlerinin 0,70'in üzerinde olması, örgütsel güven ölçeğinin yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 7.12'de, 12 ifadelik örgütsel güven ölçeğine ilişkin DFA analizi sonucunda elde edilen model uyum indeks değerleri sunulmaktadır.

Tablo 7.12. Örgütsel Güven Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	İyi Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri
χ^2/sd	3,217	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI	0,945	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	0,908	≥ 0.90	0.89-0.85
CFI	0,983	≥ 0.97	≥ 0.95
TLI	0,976	≥ 0.95	0.94-0.90
RMSEA	0,075	≤ 0.05	0.06-0.08
RMR	0,034	≤ 0.05	0.06-0.08

Tablo 7.12'deki uyum indeks değerleri incelendiğinde, χ^2/sd değerinin 3,217 ile kabul edilebilir uyum; RMSEA değerinin kabul edilebilir uyum ve diğer uyum kriterlerinin de iyi uyum değerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel güven ölçeğinin uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

7.6. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE GÜVENİRLİK ANALİZİ

Araştırma kapsamında toplanan verilerin tanımlayıcı istatistikleri ve güvenilirlik sonuçları elde edilmiştir. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelenmiştir. Çarpıklık, verilerin simetrik olup olmadığıyla ilgilidir. Çarpık bir değişkende ortalama, dağılımın ortasında yer almaz. Basıklık ise dağılımın tepe noktalarının düz ya da sivri olma derecesini ölçen bir istatistiktir (Tabachnick ve Fidell, 2020: 79). Düz bir dağılım, kuyruklarda çok sayıda puanın bulunduğu bir dağılımdır. Buna karşın, sivri bir dağılım kuyruklarda nispeten az sayıda puanın yer aldığı bir dağılımdır (Field ve Hole, 2019: 134). Çarpıklık ve basıklık

katsayılarının -1 ile 1 aralığında olması gerektiği; eğer çarpıklık katsayısı -1 ile 1 aralığında ise basıklık katsayısının -2 ile 2 aralığında, basıklık katsayısı -1 ile 1 aralığında ise çarpıklık katsayısının -2 ile 2 aralığında olabileceği belirtilmektedir (George ve Mallery, 2001; Leech vd., 2005, akt. Uysal ve Kılıç, 2022: 223). Kline’a (2011: 63) göre normallik varsayımının sağlandığının kabul edilebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin 3’ten küçük olması gerekmektedir.

Cronbach Alfa katsayısı, ölçek içinde yer alan ifadelerin iç tutarlılığının (homojenliğinin) bir ölçüsüdür. Başka bir ifadeyle, ilgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksekse, “*bu ölçekte bulunan maddelerin birbirleriyle o ölçüde tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu*” yorumu yapılabilir. Cronbach Alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Alpar, 2021: 822).

Tablo 7.13’te, araştırmada kullanılan ölçekler ve bunların alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur.

Tablo 7.13. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Chronbach Alfa
Örgütsel Maneviyat	396	1,00	5,00	3,55	0,87	-0,69	0,07	0,97
Anlamli İş	396	1,00	5,00	3,84	0,85	-1,04	1,06	0,92
Topluluk Duygusu	396	1,00	5,00	3,51	0,96	-0,63	-0,06	0,91
Örgütsel Değerlerle Uyum	396	1,00	5,00	3,35	1,01	-0,59	-0,40	0,96
Bilgi Paylaşım Davranışı	396	1,00	5,00	3,46	0,82	-0,65	0,25	0,97
Yazılı katkılar	396	1,00	5,00	3,16	0,99	-0,29	-0,61	0,88
Örgütsel iletişim	396	1,00	5,00	3,63	0,89	-0,85	0,69	0,93
Kişisel etkileşimler	396	1,00	5,00	3,54	0,90	-0,70	0,28	0,92
Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	396	1,00	5,00	3,46	0,96	-0,76	0,16	0,95
Çalışan Performansı	396	1,00	5,00	4,06	0,71	-1,13	1,86	0,95
Görev Performansı	396	1,00	5,00	4,14	0,76	-1,34	2,66	0,94
Bağlamsal Performans	396	1,00	5,00	3,94	0,83	-1,21	2,11	0,89
Algılanan Örgütsel Destek	396	1,00	5,00	3,40	0,96	-0,46	-0,58	0,94
Örgütsel Güven	396	1,00	5,00	3,50	1,00	-0,77	0,10	0,97
Yöneticiye Güven	396	1,00	5,00	3,60	1,03	-0,90	0,29	0,97
Örgüte Güven	396	1,00	5,00	3,29	1,08	-0,43	-0,51	0,93

Tablo 7.13'te belirtildiği gibi, örgütsel maneviyat puanları ortalama $3,55 \pm 0,87$ 'dir. Katılımcıların örgütsel maneviyat algısının orta seviyede olduğu görülmektedir. Anlamli iş puanları ortalama $3,84 \pm 0,85$ 'tir. Bu durum, katılımcıların işlerini anlamli bulma düzeyinin ortalamanın üzerinde olduğunu göstermektedir. Topluluk duygusu puanları $3,51 \pm 0,96$ 'dır. Katılımcıların topluluk duygusu düzeyinin orta seviyede olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel değerlerle uyum puanları ortalama $3,35 \pm 1,01$ 'dir. Bu, örgütsel değerlerle uyumun orta düzeyde algılandığını göstermektedir. Bilgi paylaşım davranışı puanları ortalama $3,46 \pm 0,82$ 'dir. Katılımcıların bilgi paylaşım davranışları orta düzeyde değerlendirilmektedir. Yazılı katkı puanları ortalama $3,16 \pm 0,99$ 'dur. Katılımcıların yazılı katkı sağlama düzeyinin orta seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel iletişim puanları ortalama $3,63 \pm 0,89$ 'dur. Bu sonuç, örgütsel iletişimin olumlu algılandığını göstermektedir. Kişisel etkileşim puanları ortalama $3,54 \pm 0,90$ 'dır. Katılımcılar, kişisel etkileşimleri orta düzeyde olumlu bulduklarını ifade etmişlerdir. Uygulama topluluklarıyla bağlantı puanları ortalama $3,46 \pm 0,96$ 'dır. Katılımcılar, uygulama topluluklarıyla olan bağlantıları orta seviyede değerlendirmişlerdir. Çalışan performansı puanları ortalama $4,06 \pm 0,71$ 'dir. Katılımcılar, çalışan performansını yüksek düzeyde algılamaktadır. Görev performansı puanları ortalama $4,14 \pm 0,76$ 'dır. Bu durum, görev performansının oldukça yüksek algılandığını göstermektedir. Bağlamsal performans puanları ise ortalama $3,94 \pm 0,83$ 'tür. Bu, bağlamsal performansın da olumlu değerlendirildiğini göstermektedir. Algılanan örgütsel destek puanları 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,40 \pm 0,96$ 'dır. Bu sonuç, algılanan örgütsel desteğin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Örgütsel güven puanları ortalama $3,50 \pm 1,00$ 'dir. Örgütsel güvenin genel olarak orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticiye güven puanları ortalama $3,60 \pm 1,03$ 'tür. Katılımcılar, yöneticilerine orta düzeyde güven duymaktadır. Örgüte güven puanları ise ortalama $3,29 \pm 1,08$ 'dir. Örgüte güven düzeyinin orta seviyede olduğu görülmektedir.

Çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakıldığında, ölçeklerin ve alt boyutlarının normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir.

Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde, ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, analizlerde parametrik yöntemlerin kullanılması uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

BÖLÜM VIII

BULGULAR

8.1. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcılara ait sosyo-demografik bilgiler ile ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli aracılık testi bulgularına yer verilmektedir.

8.1.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 8.1’de sunulmuştur.

Tablo 8.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Değişkenler	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	139	35,1%
	Erkek	257	64,9%
Yaş	21-30 Yaş Arası	61	15,4%
	31-40 Yaş Arası	160	40,4%
	41-50 Yaş Arası	132	33,3%
	51 Yaş ve Üzeri	43	10,9%
Medeni Durum	Evli	292	73,7%
	Bekar	104	26,3%
Öğrenim Durumu	Lise ve Altı	24	6,1%
	Ön Lisans	25	6,3%
	Lisans	74	18,7%
	Yüksek Lisans	84	21,2%
	Doktora	189	47,7%
	Enstitü	13	3,3%
Çalışılan Birim	Fakülte	202	51,0%
	Yüksekokul	22	5,6%
	Meslek Yüksekokul	90	22,7%
	Diğer Birimler	69	17,4%
Görev Türü	Akademik Personel	268	67,7%
	İdari Personel	128	32,3%
Akademik Ünvan	Prof. Dr.	31	11,6%
	Doç. Dr.	41	15,3%
	Dr. Öğr. Üyesi	85	31,7%
	Araş. Gör.	32	11,9%
	Öğr. Gör.	79	29,5%
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 Yıl Arası	125	31,6%
	6-10 Yıl Arası	127	32,1%
	11-15 Yıl Arası	91	23,0%
	16-20 Yıl Arası	23	5,8%
	21 Yıl ve Üzeri	30	7,6%

Tablo 8.1. (devam) Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Meslekte Çalışma Süresi	1-5 Yıl Arası	62	15,7%
	6-10 Yıl Arası	84	21,2%
	11-15 Yıl Arası	94	23,7%
	16-20 Yıl Arası	59	14,9%
	21 Yıl ve Üzeri	97	24,5%
Kurumda Yöneticilik Görevi	Evet	117	29,5%
	Hayır	279	70,5%

Tablo 8.1’de görüldüğü üzere, çalışma grubuna ilişkin sosyo-demografik veriler incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun erkek (%64,9) ve evli (%73,7) görülmektedir. Yaş dağılımı dikkate alındığında, örneklemin büyük bir bölümünün 31-40 (%40,4) ve 41-50 (%33,3) yaş aralığında yoğunlaştığı, dolayısıyla çalışanların önemli bir kısmının yetişkinlik döneminin ortalarında yer aldığı söylenebilir. Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında ise, yüksek lisans (%21,2) ve özellikle doktora (%47,7) mezunu bireylerin yüksek oranlarda temsil edildiği ve araştırma grubunun büyük ölçüde lisansüstü eğitim almış kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bununla birlikte, akademik personelin (%67,7) idari personele kıyasla daha fazla yer aldığı, akademik personel arasında ise en yüksek oranın Dr. Öğr. Üyesi (%31,7) ve Öğretim Görevlisi (%29,5) ünvanlarına ait olduğu açıkça ifade edilebilir. Katılımcıların yarıya yakın kısmının fakültelerde (%51) görev yaptığı, mesleki kıdem açısından ise özellikle 6-10 yıl (%32,1) ve 1-5 yıl (%31,6) aralığında çalışma süresine sahip olanların öne çıktığı görülmektedir. Son olarak, katılımcıların %29,5’inin yöneticilik pozisyonunda görev yaptığı belirlenmiştir.

8.1.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçek ifadelerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri bu bölümde sunulmuştur. Daha önce, tüm alt boyutlar ve ölçek toplamaları için ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık katsayıları verildiğinden, bu kısımda yalnızca ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiş, çarpıklık ve basıklık katsayıları tekrar edilmemiştir. Örgütsel maneviyat ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 8.2’de sunulmuştur.

Tablo 8.2. Örgütsel Maneviyat Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Maneviyat Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım üniversite ruh halimi önemser.	3,07	1,16
Çalışanların birbirlerini önemsediklerine gerçekten inanıyorum.	3,19	1,15
Çalıştığım üniversite tüm çalışanlarını önemser.	3,20	1,20
Çalıştığım üniversite ortak bir bilince sahiptir.	3,29	1,17
Çalıştığım üniversite çalışanlarının sağlığı ile ilgilenir.	3,31	1,11
İşyerimde insanların birbirlerini desteklediğine inanıyorum.	3,36	1,15
Çalıştığım üniversite yoksul ve muhtaç insanlarla ilgilenir.	3,37	1,11
Çalışanların ortak bir amaç ile birbirine bağlı olduğunu düşünüyorum.	3,37	1,16
İşyerimde bir ailenin parçası olma duygusunu hissediyorum.	3,38	1,14
İşyerimde görüşlerimi ifade ederken kendimi özgür hissediyorum.	3,41	1,20
Çalıştığım üniversitenin hedefleri ile uyumlu olduğumu düşünüyorum.	3,44	1,13
İşyerine gitmek için sabırsızlanırım.	3,49	1,05
Çalıştığım üniversitenin misyonuna bağlı olduğumu hissediyorum.	3,58	1,12
Çalıştığım üniversitenin değerleri hakkında olumlu düşünüyorum.	3,59	1,15
Yaptığım iş hayatta önemli olduğunu düşündüklerime bağlıdır.	3,83	1,04
Kendimi topluluğun bir parçası olarak hissediyorum.	3,85	1,07
Yaptığım iş ruhuma enerji veriyor.	3,88	1,01
İşim ile sosyal yarar arasında bir bağlantı olduğunu düşünüyorum.	3,88	1,03
İşyerimde çalışmaktan sevinç duyuyorum.	3,89	0,97
Diğer çalışanlarla işbirliği içinde olmayı değerli buluyorum.	4,02	1,00
İşimin benim için özel bir anlamı vardır.	4,06	0,99

Tablo 8.2’de, çalışanların örgütsel maneviyat ölçeği ifadelerine katılım düzeyleri küçükten büyüğe doğru sıralanarak sunulmuştur. “İşimin benim için özel bir anlamı vardır.” ifadesi 4,06 ortalama ile en yüksek değere sahip ölçek maddesi olarak tespit edilmiştir. Öte yandan, “Çalıştığım üniversite ruh halimi önemser.” ifadesi 3,07 ortalama ile en düşük değere sahip ölçek maddesi olarak belirlenmiştir.

Bilgi paylaşım davranışı ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 8.3’te sunulmuştur.

Tablo 8.3. Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
Üniversitedeki dergi veya bültenlerde yazılar yayınlıyorum.	2,86	1,29
Çevrimiçi tartışma forumları aracılığıyla, çalışanları iş ve üniversiteyle ilgili önemli ve güncel bilgiler konusunda sürekli haberdar ederim.	3,05	1,19
Üniversitenin çevrimiçi veri tabanlarında görüş ve düşüncelerimi paylaşıyorum.	3,11	1,18
Üniversitedeki mevcut işlerle ilgili, kişisel dosyalarımındaki belgeleri paylaşıyorum.	3,17	1,23
Üniversitenin desteklediği ‘çevrimiçi topluluk sistemi’ aracılığıyla belirli konulardaki görüş ve düşüncelerimi paylaşıyorum.	3,27	1,12
Beş yıl firtınası toplantılarına etkin bir şekilde katılıyorum.	3,32	1,15
İşle ilgili sorunlarına yardımcı olmak için, diğer çalışanlarla çevrimiçi sohbetler yaparım.	3,36	1,11
İşle ilgili sorunlarına yardımcı olmak için, diğer çalışanlarla e-posta yoluyla iletişime zaman ayırıyorum.	3,36	1,14
Topluluğun elektronik posta listesi üzerinden belirli konulara ilişkin bilgileri topluluk üyelerine gönderirim.	3,36	1,12
Toplantılarda sunumlar yaparım.	3,45	1,11
Topluluğun çalışmalarında mükemmelliğe ulaşmayı teşvik etmek için topluluk üleriyle bir araya gelirim.	3,45	1,07
İşle ilgili sorunlarına yenilikçi çözümler üretmek için, topluluk üleriyle bir araya gelirim.	3,46	1,04
Üniversiteye katkı sağlayabilecek başarı hikayelerini toplantılarda paylaşıyorum.	3,47	1,05
Ortak ilgi alanlarımızdaki konulara ilişkin başarı ve başarısızlık hikayeleri paylaşmak için topluluk üleriyle bir araya gelirim.	3,47	1,12
Ortak ilgi alanlarımızdaki konulara ilişkin tecrübeleri paylaşmak için topluluk üleriyle bir araya gelirim.	3,53	1,08
Deneyimsiz, genç çalışanlarla uzun dönemli koçluk ilişkileri kurarım. (iş hayatında rehberlik ederim)	3,57	1,05
Üniversitede belge ve raporlar iletirim.	3,58	1,15
Kişisel programımı ayarlayıp, daha az deneyimli çalışma arkadaşlarımı desteklemeye zaman ayırıyorum.	3,62	1,05
Toplantılarda görüş ve düşüncelerimi belirtirim.	3,63	1,10
Takım toplantılarında, diğer çalışanları düşünmeye ve tartışmaya yöneltecek yararlı sorular sorarım.	3,63	0,97
Toplantılarda, işle ilgili geçmişteki kişisel başarısızlık veya hatalarımı anlatarak diğer çalışanların aynı hatalara düşmemesine yardımcı olmaya çalışırım.	3,63	1,03
Takım toplantılarında problemlere çözüm önerileri sunarım.	3,65	1,06
Belirli iş konuları ile ilgili ne denli istekli ve heyecanlı olduğumu, diğer çalışanlarla konuşarak paylaşıyorum.	3,66	1,01
Yeni topluluk üyelerinin kişisel gelişimini desteklerim.	3,66	1,06
Diğer çalışanları, iş ve üniversiteyle ilgili önemli ve güncel bilgiler konusunda konuşarak, sürekli bilgilendiririm.	3,67	1,05
Takım toplantılarında diğer çalışanların sorularına cevap veririm.	3,77	0,97
Risk ve sorunlardan kaçınmalarına yardımcı olabilecek tecrübelerimi, diğer çalışanlarla konuşarak paylaşıyorum.	3,79	0,97
İşle ilgili sorunlarına yardımcı olmak amacıyla diğer çalışanlarla konuşmaya zaman ayırıyorum. (ayaküstü, yemekte ya da telefonda konuşma/sohbet gibi)	3,93	0,97

Tablo 8.3’te, bilgi paylaşım davranışı ölçeği ifadelerine katılım düzeyleri küçükten büyüğe doğru sıralanarak sunulmuştur. “İşle ilgili sorunlarına yardımcı olmak amacıyla diğer çalışanlarla konuşmaya zaman ayırıyorum.” ifadesi 3,93 ortalama ile en yüksek değere sahip ölçek maddesi olarak tespit edilmiştir. Öte yandan, “Üniversitedeki dergi veya

bültenlerde yazılar yayınlıyorum.” ifadesi 2,86 ortalamaıyla en düşük değere sahip ölçek maddesi olarak belirlenmiştir.

Çalışan performansı ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 8.4’te sunulmuştur.

Tablo 8.4. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışan Performansı Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmuştum.	3,61	1,10
Üniversite hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.	3,89	1,07
Üniversite kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	3,95	0,99
Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.	3,96	1,00
İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım.	4,07	0,95
Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.	4,09	0,88
İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	4,15	0,85
Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	4,16	0,84
Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	4,16	0,91
Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	4,17	0,84
İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	4,25	0,84

Tablo 8.4’te, çalışan performansı ölçeği ifadelerine katılım düzeyleri küçükten büyüğe doğru sıralanarak sunulmuştur. “*İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.*” ifadesi 4,25 ortalamaıyla en yüksek değere sahip ölçek maddesi olarak tespit edilmiştir. Öte yandan, “*Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmuştum.*” ifadesi 3,61 ortalamaıyla en düşük değere sahip ölçek maddesi olarak belirlenmiştir.

Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 8.5’te sunulmuştur.

Tablo 8.5. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım üniversitede çıkarlarım önemsenir.	3,14	1,12
Çalıştığım üniversite, işteki memnuniyetimi önemser.	3,26	1,13
Çalıştığım üniversite işteki başarılarımla gurur duyar.	3,39	1,19
Çalıştığım üniversitede gösterdiğim ekstra çaba takdir edilmez.	3,42	1,19
Çalıştığım üniversitede bana çok az ilgi gösterilir.	3,47	1,07
İşimi en iyi şekilde yapsam bile, çalıştığım üniversitede bu fark edilmez.	3,48	1,14
Çalıştığım üniversitede şikâyetlerim göz ardı edilir.	3,49	1,04
Çalıştığım üniversitede, kurumun yararına olabilecek katkılarıma değer verilir.	3,60	1,20

Tablo 8.5’te, algılanan örgütsel destek ölçeği ifadelerine katılım düzeyleri küçükten büyüğe doğru sıralanarak sunulmuştur. “Çalıştığım üniversitede, kurumun yararına olabilecek katkılarıma değer verilir.” ifadesi 3,60 ortalamayla en yüksek değere sahip ölçek maddesi olarak tespit edilmiştir. Öte yandan, “Çalıştığım üniversitede çıkarlarım önemsenir.” ifadesi 3,14 ortalamayla en düşük değere sahip ölçek maddesi olarak belirlenmiştir.

Örgütsel güven ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 8.6’da sunulmuştur.

Tablo 8.6. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Güven Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
Bu üniversitede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3,21	1,2
Bu üniversitede birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir.	3,22	1,19
Bu üniversitenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	3,30	1,24
Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	3,34	1,13
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3,44	1,13
Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	3,55	1,13
Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna dair güvenim tamdır.	3,58	1,20
Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	3,65	1,13
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	3,65	1,09
Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	3,67	1,12
Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	3,68	1,14
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	3,69	1,11

Tablo 8.6’da, örgütsel güven ölçeği ifadelerine katılım düzeyleri küçükten büyüğe doğru sıralanarak sunulmuştur. “Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin

doğruluğuna olan güvenim tamdır.” ifadesi 3,69 ortalamayla en yüksek değere sahip ölçek maddesi olarak tespit edilmiştir. Öte yandan, “Bu üniversitede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.” ifadesi 3,21 ortalamayla en düşük değere sahip ölçek maddesi olarak belirlenmiştir.

8.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin yönünü (pozitif/negatif) ve gücünü (zayıf/kuvvetli) ölçmek için kullanılan bir istatistiksel tekniktir (Kalaycı, 2010: 115). Araştırmada elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 8.7’de sunulmaktadır.

Tablo 8.7. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Ölçek	Anlamlı İş	Topluluk Duygusu	Örgütsel Değerlerle Uyum	Örgütsel Maneviyat	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	Örgütsel Güven	Yazılı Katkılar	Örgütsel İletişim	Kişisel Etkileşimler	Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	Bilgi Paylaşım Davranışı	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	Çalışan Performansı	Algılanan Örgütsel Destek	
Anlamlı İş	r	1	,718**	,689**	,860**	,497**	,498**	,523**	,370**	,543**	,514**	,456**	,538**	,519**	,639**	,605**	,500**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Topluluk Duygusu	r	1	,815**	,917**	,672**	,701**	,717**	,311**	,555**	,499**	,464**	,525**	,435**	,600**	,544**	,591**	
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Örgütsel Değerlerle Uyum	r		1	,944**	,653**	,746**	,720**	,383**	,522**	,445**	,400**	,497**	,382**	,562**	,497**	,656**	
	p			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Örgütsel Maneviyat	r			1	,672**	,727**	,726**	,394**	,588**	,525**	,474**	,565**	,476**	,651**	,592**	,651**	
	p				0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Yöneticiye Güven	r				1	,788**	,975**	,240**	,483**	,417**	,368**	,432**	,391**	,526**	,480**	,676**	
	p					0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Örgüte Güven	r					1	,905**	,292**	,456**	,421**	,408**	,453**	,319**	,480**	,419**	,699**	
	p						0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Örgütsel Güven	r						1	,271**	,498**	,440**	,401**	,462**	,385**	,537**	,482**	,719**	
	p							0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Yazılı Katkılar	r							1	,553**	,614**	,580**	,769**	,301**	,350**	,344**	,320**	
	p								0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Örgütsel İletişim	r								1	,787**	,698**	,866**	,520**	,589**	,582**	,464**	
	p									0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kişisel Etkileşimler	r									1	,863**	,939**	,506**	,588**	,576**	,463**	
	p										0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 8.7. (devam) Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	r	1	,915**	,405**	,487**	,469**	,431**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Bilgi Paylaşım Davranışı	r		1	,495**	,576**	,563**	,481**
	p			0,000	0,000	0,000	0,000
Görev Performansı	r			1	,776**	,945**	,399**
	p				0,000	0,000	0,000
Bağlamsal Performans	r				1	,933**	,540**
	p					0,000	0,000
Çalışan Performansı	r					1	,499**
	p						0,000
Algılanan Örgütsel Destek	r						1
	p						

* $p < 0,01$, ** $p < 0,05$ anlamlı ilişki var , $p > 0,05$ anlamlı ilişki yok. Korelasyon Katsayısı $0,00 \leq r \leq 0,35$ zayıf, $0,36 \leq r \leq 0,67$ orta, $0,68 \leq r \leq 1$ kuvvetli; Pearson Korelasyon Testi (Taylor, 1990: 37).

Tablo 8.7’de sunulan korelasyon analizine göre, araştırmada yer alan tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($p < 0,01$). Örgütsel maneviyatın alt boyutları olan anlamlı iş ($r = 0,860$; $p < 0,01$), topluluk duygusu ($r = 0,917$; $p < 0,01$) ve örgütsel değerlerle uyum ($r = 0,944$; $p < 0,01$), bilgi paylaşım davranışı ($r = 0,565$; $p < 0,01$), görev performansı ($r = 0,476$; $p < 0,01$), bağlamsal performans ($r = 0,651$; $p < 0,01$) ve çalışan performansı ($r = 0,592$; $p < 0,01$) ile anlamlı ilişkiler sergilemektedir. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel maneviyat ($r = 0,651$; $p < 0,01$) ve örgütsel güven ($r = 0,719$; $p < 0,01$) arasında da yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunmaktadır. Bilgi paylaşım davranışı, kişisel etkileşimler ($r = 0,939$; $p < 0,01$), uygulama topluluklarıyla bağlantılar ($r = 0,915$; $p < 0,01$) ve örgütsel iletişim ($r = 0,866$; $p < 0,01$) ile oldukça güçlü düzeyde ilişkili olup; çalışan performansı ile de anlamlı bir ilişki içindedir ($r = 0,563$; $p < 0,01$). Tüm bu bulgular, araştırma modelinde öngörülen kuramsal ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı ve tutarlı biçimde desteklendiğini göstermektedir.

8.3. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ VE ARACILIK TESTLERİ

Yapısal eşitlik modellemesinin literatürde popüler olarak kullanılmasının temel nedeni, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri sınamada kullanılan istatistiksel bir yöntem olmasıdır (Sümer, 2000: 49). Yapısal eşitlik modeli araştırmalarında genellikle iki ana analiz türü kullanılmaktadır: DFA ve yol analizi (Gürbüz, 2024: 229). Yol analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki nedensel ilişkileri test etmek ve doğrudan ile dolaylı etkileri karşılaştırmak amacıyla kullanılan, çoklu regresyon ile yakından bağlantılı bir istatistiksel yöntemdir (Meydan ve Şeşen, 2011: 27). Araştırma modeli bütüncül bir yapı

olup beş değişkenden oluştuğu için, bu araştırmada YEM kullanılarak yol analizleriyle doğrudan ve dolaylı etkiler ortaya konulmuştur.

Araştırma hipotezlerinin sınanması için bir dizi aracılık testi uygulanmıştır. Aracılık testleri için kullanılan yöntem, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen geleneksel yaklaşımdır. Baron ve Kenny (1986) yaklaşımına göre, bir değişken aşağıdaki koşulları sıralı olarak sağladığında aracı değişken (mediator) olarak işlev görmektedir. Bu koşullar, Baron ve Kenny (1986: 1176-1178) ile Gürbüz ve Bayık (2018: 38) tarafından şu şekilde açıklanabilir:

Birinci koşul, Bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.

İkinci Koşul, Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.

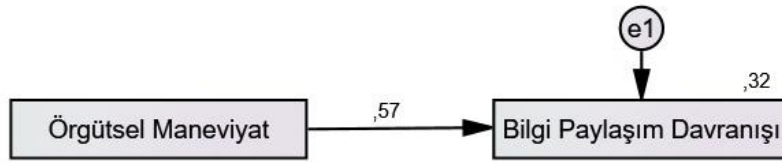
Üçüncü Koşul, Aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.

Dördüncü Koşul, Aracı değişken modele dâhil edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki daha önce anlamlı olan ilişkinin ya anlamını yitirmesi ya da anlam düzeyinde azalması beklenir. Eğer bu ilişki tamamen ortadan kalkıyorsa tam aracılık, etkide azalma olup anlamlılık sürüyorsa kısmî aracılık durumu söz konusudur.

Aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için bu araştırmada bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap yaklaşımı, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinden bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisini değerlendirmede yaygın olarak tercih edilen, güvenilir ve istatistiksel olarak güçlü bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

8.3.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, bağımsız değişken olan örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisini inceleyen YEM Şekil 8.1’de sunulmaktadır.



Şekil 8.1. Örgütsel Maneviyat ile Bilgi Paylaşım Davranışı Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 8.1’de verile, örgütsel maneviyat ile bilgi paylaşım davranışı arasındaki YEM katsayıları Tablo 8.8’de sunulmaktadır.

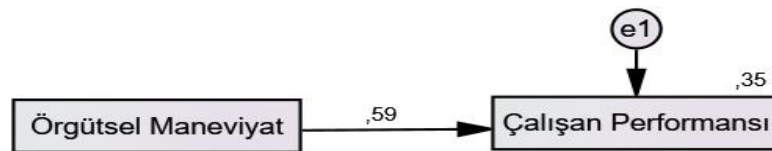
Tablo 8.8. Örgütsel Maneviyat ile Bilgi Paylaşım Davranışı Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

	Yol	B	sh	β	t	p	R ²
Bilgi Paylaşım Davranışı	<--- Örgütsel Maneviyat	0,534	0,039	0,565	13,622	***	0,32

*B=Katsayı; sh=Standart Hata; β =Standartlaştırılmış Katsayı; t=Kritik Oran; p=Anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***p<0,001 , p<0,05 anlamlı etki var, p>0,05 anlamlı etki yok.*

Tablo 8.8’de, örgütsel maneviyat değişkeninin bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlara göre, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı üzerinde anlamlı ve güçlü bir pozitif etkisi ($\beta = 0,56$; $p < 0,001$) bulunmaktadır. Bu durum, örgütsel maneviyattaki 1 birimlik artışın bilgi paylaşım davranışında 0,565 birimlik artışa neden olduğunu göstermektedir. Model, bilgi paylaşım davranışındaki varyansın %32’sini ($R^2 = 0,32$) açıklamakta bu da örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışına önemli bir katkı sağladığını ifade etmektedir. Bu bulgu, Baron ve Kenny’nin aracılık testine göre birinci koşulun sağlandığını göstermektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel maneviyatın, diğer bir bağımlı değişken olan çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek için kurulan YEM ise Şekil 8.2’de sunulmaktadır.



Şekil 8.2. Örgütsel Maneviyat ile Çalışan Performansı Davranışı Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

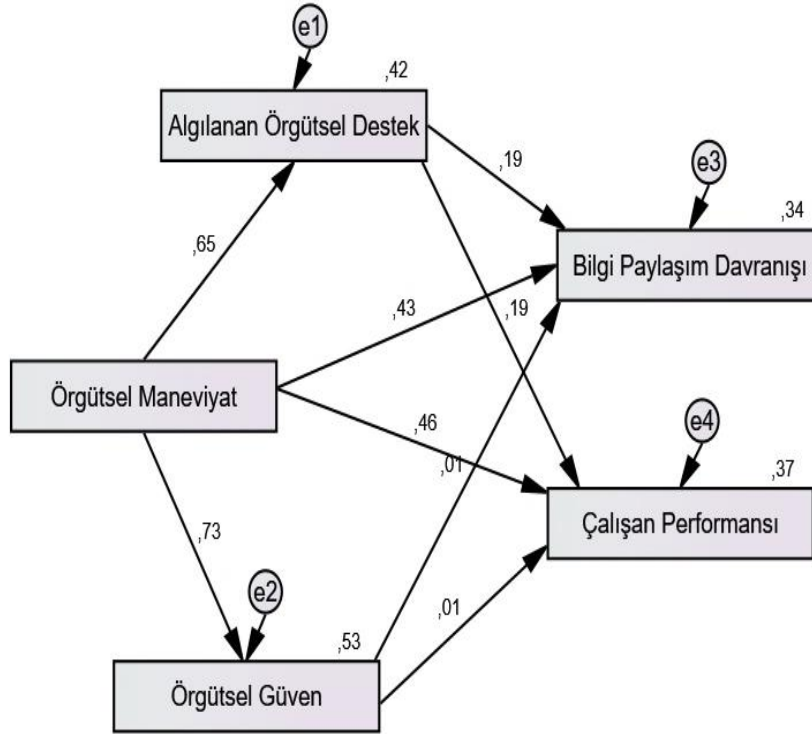
Şekil 8.2’de verilen, örgütsel maneviyat ile çalışan performansı arasındaki YEM katsayıları Tablo 8.9’da sunulmaktadır.

Tablo 8.9. Örgütsel Maneviyat ile Çalışan Performansı Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

	Yol	B	sh	β	t	p	R ²
Çalışan Performansı	<--- Örgütsel Maneviyat	0,487	0,033	0,592	14,593	***	0,35

*B=Katsayı; sh=Standart Hata; β =Standartlaştırılmış Katsayı; t=Kritik Oran; p=Anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***p<0,001 , p<0,05 anlamlı etki var, p>0,05 anlamlı etki yok.*

Tablo 8.9’da, örgütsel maneviyat değişkeninin çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlara göre, örgütsel maneviyatın çalışan performansı üzerinde anlamlı ve güçlü bir pozitif etkisi ($\beta = 0,592$; $p < 0,001$) bulunmaktadır. Bu durum, örgütsel maneviyattaki 1 birimlik artışın çalışan performansında 0,592 birimlik artışa neden olduğunu göstermektedir. Model, çalışan performansındaki varyansın %35’ini ($R^2 = 0,35$) açıklamaktadır. Bu da örgütsel maneviyatın çalışan performansına önemli bir katkı sağladığını ifade etmektedir. Bu bulgu, Baron ve Kenny’nin aracılık testine göre birinci koşulun sağlandığını göstermektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere etkisinde aracı değişkenlerin rolü de test edilmiş olup, eşitlik modeli Şekil 8.3’te sunulmaktadır.



Şekil 8.3. Örgütsel Maneviyatın Bilgi Paylaşım Davranışı ve Çalışan Performansı Etkisinde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü

Şekil 8.3’te gösterilen modelde, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde, algılanan örgütsel destek (AÖD) ile örgütsel

güvenin aracılık rolü incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizi sonucunda elde edilen katsayılar Tablo 8.10’da sunulmaktadır.

Tablo 8.10. Örgütsel Maneviyatın Bilgi Paylaşım Davranışı ve Çalışan Performansı Etkisinde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

	Yol		B	sh	β	t	p	R ²
Algılanan Örgütsel Destek	<---	Örgütsel Maneviyat	0,720	0,042	0,651	17,038	***	0,42
Örgütsel Güven	<---	Örgütsel Maneviyat	0,835	0,040	0,726	21,001	***	0,73
Bilgi Paylaşım Davranışı	<---	Algılanan Örgütsel Destek	0,165	0,046	0,194	3,600	***	
Bilgi Paylaşım Davranışı	<---	Örgütsel Güven	0,006	0,049	0,008	0,126	0,900	0,34
Bilgi Paylaşım Davranışı	<---	Örgütsel Maneviyat	0,410	0,065	0,434	6,296	***	
Çalışan Performansı	<---	Algılanan Örgütsel Destek	0,143	0,039	0,192	3,655	***	
Çalışan Performansı	<---	Örgütsel Güven	0,008	0,042	0,011	0,192	0,848	0,37
Çalışan Performansı	<---	Örgütsel Maneviyat	0,378	0,055	0,459	6,819	***	

B=Katsayı; **sh**=Standart Hata; **β** =Standartlaştırılmış Katsayı; **t**=Kritik Oran; **p**=Anlamlılık; **R²**= Varyans Açıklama Değeri; *** $p < 0,001$, $p < 0,05$ anlamlı etki var, $p > 0,05$ anlamlı etki yok.

Tablo 8.10’da, örgütsel maneviyatın, bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin aracılık rolüne ilişkin oluşturulan YEM katsayıları verilmiştir. Örgütsel maneviyatın algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ($\beta = 0,651$; $p < 0,001$) ve model, algılanan örgütsel destek değişkenindeki varyansın %42’sini açıklamıştır ($R^2 = 0,42$). Benzer şekilde, örgütsel maneviyatın örgütsel güven üzerindeki etkisi de anlamlı ve pozitif olup ($\beta = 0,726$; $p < 0,001$), bu model örgütsel güvendeki varyansın %73’ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0,73$). Bu sonuçlar, bağımsız değişken olan örgütsel maneviyatın, her iki aracı değişkeni anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, bağımsız değişken olan örgütsel maneviyatın her iki aracı değişken üzerinde de anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Baron ve Kenny’nin aracılık testinin ikinci koşulu sağlanmıştır.

Aracı değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin hem bilgi paylaşım davranışı ($\beta = 0,194$; $p < 0,001$) hem de çalışan performansı ($\beta = 0,192$; $p < 0,001$) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna karşın, örgütsel güvenin bilgi paylaşım davranışı ($\beta = 0,008$; $p = 0,900$) ve çalışan performansı ($\beta = 0,011$; $p = 0,848$) üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuçlar, yalnızca algılanan örgütsel desteğin aracılık testinin üçüncü koşulunu karşıladığını, buna karşın örgütsel güvenin ise aracı değişken olarak değerlendirilemeyeceğini göstermektedir.

Son aşamada, aracı değişkenlerin modele dâhil edilmesiyle örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde bir değişim olup olmadığı incelenmiştir. Aracı değişken eklenmeden önce örgütsel maneviyatın bilgi

paylaşım davranışı üzerindeki doğrudan etkisi $\beta = 0,565$ iken, algılanan örgütsel destek eklendikten sonra bu etki $\beta = 0,434$ 'e düşmüş ancak anlamlılığını korumuştur ($p < 0,001$). Benzer şekilde, çalışan performansı üzerindeki etki de $\beta = 0,592$ 'den $\beta = 0,459$ 'a gerilemiş fakat yine anlamlı kalmıştır. Bu bulgular, örgütsel maneviyatın hem bilgi paylaşım davranışı hem de çalışan performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmî aracılık rolü oynadığını göstermektedir.

YEM kapsamında yapılan aracılık testi değerlendirmelerine göre, örgütsel güvenin etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmaması nedeniyle, aracılık koşullarını karşılamadığı belirlenmiştir. Buna göre, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde, örgütsel güvenin aracılık rolü üstlenmediği tespit edilmiştir.

Öte yandan, algılanan örgütsel destek için gerekli aracılık koşulları sağlanmış ve bu değişkenin aracılık etkisi bootstrap yöntemiyle test edilmiştir. Bootstrap testi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı bulunması, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişkenin (yani aracılık değişkeninin) dolaylı etkide bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 8.11'de, bootstrap yöntemiyle elde edilen aracılık testi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 8.11. *Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Etkisine İlişkin Bootstrap Yöntemi Sonuçları*

Yol	B	sh	β	Alt sınır	Üst sınır	p
Algılanan Örgütsel Destek > Bilgi Paylaşım Davranışı	0,124	0,056	0,131	0,011	0,230	0,027*
Algılanan Örgütsel Destek > Çalışan Performansı	0,110	0,048	0,133	0,006	0,196	0,036*

* $p < 0,05$ anlamlı etki, YEM (%95 B Güven Aralığı, Bootstrap $n=2000$)

Baron ve Kenny'nin aracılık koşullarına göre, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı üzerindeki doğrudan etkisi, modele algılanan örgütsel destek eklendiğinde azalmış ancak anlamlılığını korumuştur. Bu durum, kısmî aracılık etkisinin varlığına işaret etmektedir. Tablo 8.11'de görüldüğü üzere, bu sonuç bootstrap yöntemiyle de desteklenmiştir.

Örgütsel maneviyat değişkeninin, algılanan örgütsel destek aracılığıyla bilgi paylaşım davranışı üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($B = 0,124$; $\beta = 0,131$; $p = 0,027$; $GA = 0,011-0,230$). Bu bulgu, örgütsel maneviyat düzeyi yüksek olan çalışanların, algıladıkları örgütsel destek arttıkça bilgi paylaşım davranışlarının da

anlamalı biçimde yükseldiğini göstermektedir. Dolayısıyla, algılanan örgütsel desteğin bu ilişki üzerinde anlamalı bir aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde, örgütsel maneviyatın çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisi de incelenmiş; algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamalı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($B = 0,110$; $\beta = 0,133$; $p = 0,036$; $GA = 0,006-0,196$). Buna göre, algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça, örgütsel maneviyatı yüksek çalışanların performans düzeylerinin de anlamalı biçimde yükseldiği görülmüştür. Böylece, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel maneviyat ile çalışan performansı arasındaki ilişkide anlamalı bir aracılık etkisi taşıdığı sonucuna varılmıştır.

8.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin hipotez değerlendirme sonuçları Tablo 8.12’de sunulmaktadır.

Tablo 8.12. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Değerlendirme Sonuçları

Sıra	Hipotezler	Kabul/Ret
H ₁	Örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışını pozitif yönlü ve anlamalı olarak etkiler.	KABUL
H ₂	Örgütsel maneviyat, çalışan performansını pozitif yönlü ve anlamalı olarak etkiler.	KABUL
H ₃	Örgütsel maneviyat, algılanan örgütsel desteği pozitif yönlü ve anlamalı olarak etkiler.	KABUL
H ₄	Örgütsel maneviyat, örgütsel güveni pozitif yönlü ve anlamalı olarak etkiler.	KABUL
H ₅	Örgütsel maneviyatın, bilgi paylaşım davranışına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.	KABUL
H ₆	Örgütsel maneviyatın, bilgi paylaşım davranışına etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.	RET
H ₇	Örgütsel maneviyatın, çalışan performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.	KABUL
H ₈	Örgütsel maneviyatın, çalışan performansına etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.	RET

Tablo 8.12’de gösterilen bulgular, araştırmada öne sürülen sekiz hipotezden altısının istatistiksel olarak desteklendiğini ortaya koymaktadır. Kabul edilen hipotezler, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven üzerindeki doğrudan etkilerinin anlamalı ve pozitif yönlü olduğunu ortaya koymaktadır (H₁, H₂, H₃, H₄). Ayrıca, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışına (H₅) ve çalışan performansına (H₇) etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, örgütsel maneviyatın çalışanlar üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda algılanan destek algısı aracılığıyla da dolaylı olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Öte yandan, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışına

(H₆) ve çalışan performansına (H₈) etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolüne ilişkin hipotezler, üniversite çalışanlarının görüşleri doğrultusunda istatistiksel olarak desteklenmemiştir.



BÖLÜM IX

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın hipotezleri ve temel problemi doğrultusunda elde edilen bulgular özetlenmiş, literatürdeki ilgili çalışmalarla karşılaştırılmış ve gelecekte yapılabilecek araştırmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

9.1. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde, algılanan örgütsel destek ile örgütsel güvenin birlikte aracı rol oynayıp oynamadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve temel kavramlara ilişkin tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde bağımsız değişken olan örgütsel maneviyat kavramsal ve kuramsal çerçevede ele alınmış; üçüncü ve dördüncü bölümlerde sırasıyla bağımlı değişkenler olan bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı incelenmiştir. Beşinci bölümde aracı değişkenlerden biri olan algılanan örgütsel destek, altıncı bölümde ise diğer aracı değişken olan örgütsel güven kavramı açıklanmıştır. Yedinci bölümde araştırmanın yöntemine, kullanılan ölçeklerin özelliklerine ve ölçeklere ilişkin analiz süreçlerine yer verilmiştir. Sekizinci bölümde tanımlayıcı istatistik sonuçları, korelasyon analizleri ve YEM'e ilişkin bulgular sunulmuştur. Dokuzuncu ve son bölümde ise elde edilen bulgular değerlendirilmiş, ulaşılan sonuçlar yorumlanarak önerilere yer verilmiştir.

Çalışmada ele alınan hipotezlerde yer alan değişkenlerle ilgili literatürde çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, bu değişkenleri birlikte ele alan bütüncül bir modele yeterince yer verilmediği görülmektedir. Öte yandan, kamu üniversitelerinin hiyerarşik ve bürokratik yapıları nedeniyle çalışanların algıladığı destek ve güven düzeylerinin kurumsal kültürden doğrudan etkilendiği, ayrıca maddi teşviklerin sınırlı olması nedeniyle örgütsel maneviyatın daha belirleyici olabileceği varsayımına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, kamu üniversitesi ortamı, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin gözlemlenmesi için uygun bir ortam sunmuştur.

Bir kamu üniversitesinde görev yapan hem akademik hem de idari personelin çalışmaya dahil edilmesi, örgütün bütününe yönelik kapsamlı bir değerlendirme olanağı sunmuştur. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin veriler Ek 5'te yer almakta olup, öne çıkan bulgular aşağıda açıklanmaktadır. Buna göre, kadın katılımcıların erkeklere kıyasla anlamlı

düzeyde daha yüksek kişisel etkileşim, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven puanlarına sahip oldukları belirlenmiştir. Kadınların, gayri resmi sosyal ağlar yoluyla iletişim kurma ve duygusal destek arayışı konularında daha etkin olmaları hem üst yönetimden algıladıkları desteğin artmasına hem de daha güçlü güven ilişkileri kurmalarına katkı sağladığı düşünülmektedir. Wickramasinghe (2016) yaptığı çalışmada kadınların örgütleri tarafından kendilerine değer verdiğini ve iyi olmalarını önemseddiğini daha fazla hissettiklerini belirtmiştir. Bu durum, kadın katılımcıların görevlerini daha özverili ve yüksek performansla yerine getirmelerine olanak tanımaktadır. Roth ve arkadaşları (2012) çalışmasında iş ortamlarındaki yönetici değerlendirmelerine bakıldığında, kadınların görev performansının erkeklerden bir miktar daha yüksek değerlendirildiğine dair güçlü kanıtlar mevcut olduğunu ortaya koymuştur.

Yaş faktörüne bakıldığında, 51 yaş ve üzeri katılımcıların işlerinde daha yüksek düzeyde anlamlılık ve topluluk hissine sahip oldukları görülmüştür. Yaş ilerledikçe bireylerin içsel tatmin ve anlam arayışına yöneldikleri, bu nedenle işin manevi boyutuna daha fazla değer verdikleri anlaşılmaktadır. Anxo ve Ericson (2023) yaptıkları çalışmada 65 yaş üstünde çalışmaya devam eden bireylerin çoğunlukla işin kendisinden aldıkları tatminle motive oldukları ortaya koymuştur. 31-40 yaş arası katılımcıların ise bilgi, deneyim ve uzmanlıklarını örgüt içindeki gruplar ve bölümler arasında daha çok resmî iletişim yoluyla paylaştıkları ve görev tanımında yer alan işlerini yerine getirdikleri gözlemlenmiştir. Buna karşın, ileri yaştaki katılımcıların görev tanımları dışındaki işleri de üstlenmeleri dikkat çekicidir. Bu durum, yaşa bağlı olarak çalışanların deneyimlerinin artması, örgüte bağlılıklarının güçlenmesi ve örgüt içi işleyişi daha iyi bilmeleri sayesinde örgüte daha fazla katkı sunma eğiliminde olduklarını düşündürmektedir. Ng ve Feldman'ın (2008) geniş kapsamlı meta-analizinde, yaşlı çalışanların iş tanımlarına girmeyen alanlarda da katkı sunmaya daha yatkın olduğu sonucuna varılmıştır.

Bununla birlikte, evli katılımcıların çalışan performansı ve özellikle de görev performansı ortalamalarının bekârlara göre daha yüksek olması evlilikten kaynaklanan yaşam dengesi ve duygusal istikrarın işe olumlu yansısıyla açıklanabilir. Aile desteği ve sorumluluk duygusu, evli çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlayarak performanslarını artırabilmektedir. Kalia ve Bhardwaj (2019), evli çalışanların genel çalışan performansı açısından bekâr meslektaşlarına kıyasla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Öğrenim durumu açısından bilgi paylaşım davranışı ölçeği ve onun yazılı katkılar alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Yüksek lisans mezunlarının bilgi paylaşım puanları en üst düzeyde bulunmuş, yazılı bilgi katkıları boyutunda da hem yüksek lisans hem doktora grubunun en yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Bu farklılığın olası nedeni, ileri düzey öğrenim almış bireylerin iş ortamında bilgi üretme ve paylaşma konusunda daha birikimli ve istekli olmaları olabilir. Benzer şekilde, lisansüstü öğrenim bireylerde araştırma yapma, yayın yazma ve bilgiyi yazıya dökme becerilerini geliştirmekte, bu da iş yerinde bilgiyi yazılı dökümanlar veya dijital platformlar aracılığıyla paylaşma davranışını artırmaktadır. Nitekim, Shahid ve Naveed (2020) lisans mezunlarının, yüksek lisans ve doktora mezunlarına kıyasla bilgi paylaşımında yazılı katkı sağlama düzeylerinin daha düşük olduğunu açıkça ortaya koymuştur.

Enstitü biriminde çalışanların, çalışılan birime göre örgütsel maneviyat (ve alt boyutları anlamlı iş, topluluk duygusu, örgütsel değerlerle uyum), çalışan performansı (alt boyutları görev ve bağlamsal performans) ve örgütsel güven (alt boyutları yöneticiye güven ve örgüte güven) algılarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Enstitü gibi nispeten daha küçük ve odaklı birimlerde, çalışanlar arasında daha sıkı iletişim kurulması, birimde samimi bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durum, çalışanların işlerine daha fazla anlam yüklemelerini ve iş ortamında güven ikliminin gelişmesini kolaylaştırmaktadır. Seijts ve Latham (2000) daha küçük birimlerde çalışanların daha fazla işbirliği, daha yüksek bağlılık ve daha iyi performans sergileme eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Gladstein (1984) küçük gruplarda güven ve iletişim ortamının, çalışanların kendilerini daha başarılı ve memnun hissetmelerini sağladığını belirtmiştir. Ayrıca enstitü çalışanları yüksek lisans ve doktora programlarının koordinasyonu ve takibi gibi bilimsel gelişimin doğrudan bir parçası olan işlerle meşgul oldukları için bireyin ve toplumun gelişimine katkıda bulunduklarını hissetmelerine olanak vererek işteki manevi tatmin duygusunun ve performanslarını artırdığı düşünülmektedir.

Ayrıca, akademik personelin bilgi paylaşım davranış puanlarının idari personelden daha yüksek çıktığı görülmektedir. Al-Kurdi ve arkadaşlarının (2018) bilgi paylaşım davranışlarını konu alan araştırmaları içeren sistematik literatür incelemesinde belirttiği gibi üniversitelerin varlık sebebi bilgi üretmek ve paylaşmaktır. Bu misyonun birincil taşıyıcıları akademik personel olup idari personel daha çok bu süreci desteklemek işini sağlamaktadır. Dolayısıyla, bilgi paylaşımı akademik personelin kimliğinin ve görevinin doğal bir parçasıdır. Bununla birlikte, akademik personelin işlerini daha anlamlı buldukları da tespit

edilmiştir. Balcı, Akar ve Öztürk (2021), akademik mesleğin sunduğu özerklik, yaratıcılık, sürekli öğrenme fırsatları, nitelikli insan gücü yetiştirme ve insanlığın ortak bilgi birikimine katkı sunma imkânlarının, akademisyenlerin işlerini genel olarak anlamlı bulmalarının temel nedenleri arasında yer aldığını belirtmiştir.

Akademik ünvana göre değerlendirildiğinde örgütsel değerlerle uyum, bilgi paylaşım davranışı (genel puan) ile bunun alt boyutları olan örgütsel iletişim, kişisel etkileşimler ve uygulama toplulukları ile bağlantılar değişkenlerinde ve ayrıca çalışan performansı (alt boyutları görev ve bağlamsal performans) değişkenlerinde anlamlı farklar saptanmıştır. Özellikle Doçent Dr. ünvanlı akademisyenler bu boyutlarda en yüksek ortalamalara sahipken, en düşük ortalamalar genellikle araştırma görevlisi pozisyonundaki katılımcılarda görülmüştür. Temelde Örgütsel Sosyalizasyon Teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Van Maanen ve Schein (1979) örgütsel sosyalizasyon alanındaki bu temel çalışmalarında, çalışanların örgüte girdikten sonra örgütün normlarını, değerlerini öğrenerek uyum sağladığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, kıdemli akademisyenler (Doçent ve Profesörler) bu sosyalizasyon sürecini tamamlamışken, araştırma görevlileri henüz sürecin başındadır. Araştırma görevlileri gibi kariyerlerinin ilk basamığındaki akademisyenler, örgüte bağlılık ve iletişim ağı oluşturma konusunda henüz başlangıç seviyesinde olduklarından, daha düşük uyum seviyesi bildirmişlerdir. Buna karşılık, profesör ünvanlı akademisyenler, uygulama toplulukları ile bağlantılar konusunda en yüksek puanı alarak, mesleki topluluklara katılım ve örgüt dışı ağlarla bağlantı kurma açısından öne çıkmıştır. Kıdemli akademisyenler, uzun yıllar içinde örgüt kültürüne uyum sağlamış, geniş bir örgüt içi iletişim ağı kurmuş ve bilgi birikimlerini başkalarıyla paylaşma konusunda deneyim kazanmışlardır. Doçent ve profesörlerin danışmanlık, kurul üyelikleri ve idari görevlerde bulunmaları, onların hem örgüt değerleriyle uyumunu hem de bilgi paylaşımını artırabilir. Babalhavaeji ve Kermani (2011) çalışmasında 20 yıldan fazla deneyime sahip akademisyenlerin ve 5 yıldan az deneyime sahip olanlara göre daha yüksek düzeyde bir bilgi paylaşımı davranışı sergilediğini tespit etmişlerdir.

Mesleki deneyim süresine göre görev performansı ortalamalarının anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir. Performans, kariyerin ilk yıllarında bir artış trendi sergilemekte, 11-15 yıl deneyim grubunda en yüksek ortalamaya ulaşmakta ve bu zirve noktasından sonra hafif bir düşüş yaşamaktadır. Bu sonuç, Sturman'ın (2003) kapsamlı meta-analiziyle ortaya koyduğu, zaman ve performans arasındaki Ters-U şeklindeki ilişki modelini mükemmel bir şekilde doğrulamaktadır. Buna göre, kariyerinin erken

dönemindeki çalışanlar işe özgü bilgi, beceri ve yetenekleri biriktirdikçe performansları doğal olarak artmaktadır. Bu, ters-U eğrisinin yukarı tırmanan ilk kolunu temsil etmektedir. Yaklaşık 11-15 yıllık deneyim seviyesi, çalışanların mesleki olgunluğa ulaştığı, işin teknik yönlerine tam anlamıyla hâkim olduğu ve kurumsal kültüre tamamen uyum sağladığı bir ustalık dönemine karşılık gelmektedir. Bu nokta, Sturman'ın modelindeki ters-U eğrisinin zirvesidir; burada deneyim kazanımının getirdiği pozitif etkiler maksimum seviyeye ulaşmıştır. Çalışmada 16 yıl ve üzeri deneyime sahip personelin performansında gözlemlenen hafif düşüş ise eğrinin aşağı inen kolunu oluşturmaktadır. Sturman'ın belirttiği gibi, bu aşamada deneyimin pozitif etkileri azalırken; motivasyon düşüşü, becerilerin güncelliğini yitirmesi veya fiziksel yeteneklerdeki azalmalar gibi yaşlanmayla ilişkili negatif faktörler daha baskın hale gelebilir. Bu iki zıt gücün etkileşimi, performansın bir zirve noktasından sonra gerilemesine neden olmaktadır.

Son olarak, yönetici pozisyonundaki katılımcıların, diğer katılımcılara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek örgütsel maneviyat (ve alt boyutları anlamlı iş, topluluk duygusu, örgütsel değerlerle uyum), örgütsel güven (ve alt boyutları yöneticiye güven ve örgüte güven) ve bilgi paylaşım davranışı (ve alt boyutlarıyla yazılı katkılar, örgütsel iletişim, kişisel etkileşimler, uygulama toplulukları ile bağlantılar) düzeylerine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durum, yöneticilerin liderlik rolleri gereği manevi tatmini, çalışma ortamındaki güven ortamını ve bilgi paylaşımını bilinçli biçimde desteklemeleriyle açıklanabilir. Ulaşılan sonuçlar, alandaki temel teorik yaklaşımlarla da paralellik göstermektedir. Buna göre, Fry (2003) manevi liderlik teorisine göre çalışanların örgütsel ve manevi tatminini sağlayan bir ortam yaratma rolü, kendisinin de yüksek maneviyat düzeyine sahip olmasını gerektirir. Benzer şekilde, yöneticilerin daha yüksek güven düzeyine sahip olması, Dirks ve Ferrin (2002) de vurguladığı gibi, güvenilir bir çalışma ortamı yaratma sorumluluklarının doğal bir yansımasıdır. Son olarak, Srivastava, Bartol ve Locke (2006), güçlendirici liderliğin ekip içi bilgi paylaşımını artırdığını ve bunun da performansına olumlu yansıdığını belirtmişlerdir.

Çalışmada örgütsel maneviyatın, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven değişkenlerini ölçmek üzere beş farklı ölçek kullanılmış olup katılımcıların verdikleri cevaplara göre bu değişkenlere ilişkin algıları belirlenmiştir. Çalışmada, örgütsel maneviyat ölçeğine verilen yanıtların analizi sonucunda genel ortalamanın 3,55 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgudan hareketle üniversite çalışanları, örgütsel maneviyat algılarını orta düzeyde buldukları söylenebilir. Kamu üniversitelerinin

bürokratik yapılar olması sebebiyle örgütsel maneviyatın temel taşlarından olan topluluk hissi ve örgütsel değerlerle uyumu, bu katı yapı içinde tam olarak gelişemeyebilir. Ayrıca, akademik kariyerin ilerleyişinin yayın yapma performansına bağlı olması ve idari personelde ise artan iş yükü gibi sorunlar, çalışanların işin anlamlı yönüne odaklanmasını zorlaştırabilir.

Çalışmada, bilgi paylaşım davranışı ölçeğine verilen yanıtların analizi sonucunda genel ortalamanın 3,46 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, üniversite çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik eğilimlerinin genel olarak orta düzeyde seyrettiğini göstermektedir. Kamu üniversitelerindeki hiyerarşik yapı nedeniyle örgütsel iletişim kanallarının sınırlı olması ya da akademik camianın rekabetçi doğası gereği henüz yayımlanmamış projeler veya çalışmalar konusunda çalışanları temkinli davranmaya itebilir.

Çalışmada, çalışan performansı ölçeğine verilen yanıtların analizi sonucunda genel ortalamanın 4,06 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, üniversite çalışanlarının kendi performanslarını genel olarak yüksek düzeyde değerlendirdiklerini göstermektedir. Üniversite çalışanlarının, eğitime ve topluma hizmet etme gibi değer temelli bir anlayışla geliştirdikleri manevi tatmin duygusu, hem görevlerini daha etkili biçimde yerine getirmelerini hem de görev tanımlarının ötesine geçerek kurumun itibarını artıracak nitelikte yayın veya projeler üretmeleri ya da birim arkadaşlarına gönüllü destek sağlamaları gibi davranışları sergilemelerini teşvik etmiş olabilir.

Çalışmada, algılanan örgütsel destek ölçeğine verilen yanıtların analizi sonucunda genel ortalamanın 3,40 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, üniversite çalışanlarının örgütlerinden aldıkları desteği genel olarak orta düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Kamu üniversitelerinde yaşanan bütçe ve kaynak sınırlılıkları, kurumun çalışanlardan gelen proje desteği, laboratuvar malzemesi, teknolojik altyapı ya da kadro talepleri gibi tüm beklentileri tam olarak karşılamasını güçleştirebilmektedir. Bu sınırlı kaynakların dağıtım süreci, bazı çalışanların destek gördüklerini, bazılarının ise göz ardı edildiklerini düşünmelerine neden olabilir.

Çalışmada, örgütsel güven ölçeğine verilen yanıtların analizi sonucunda genel ortalamanın 3,50 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, üniversite çalışanlarının örgütlerine yönelik güven düzeylerinin genel olarak orta seviyede seyrettiğini göstermektedir. Kurumsal prosedürler nedeniyle iletişimde yaşanan bazı eksiklikler veya kararların gerekçelerinin yeterince anlaşılamaması orta düzeydeki algının sebebi olarak sıralanabilir.

Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek ile örgütsel güvenin aracılık rolü incelenmiştir. İlk olarak, araştırma değişkenleri olan örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile değerlendirilmiş; tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Araştırmada YEM kullanılmış ve bu kapsamda aracılık testleri gerçekleştirilmiştir. İlk modelde, örgütsel maneviyatın hem bilgi paylaşım davranışı hem de çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Daha sonra, örgütsel maneviyatın aracı değişkenler olan algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Aracı değişkenlerden biri olan algılanan örgütsel desteğin birinci modele eklenmesiyle birlikte, örgütsel maneviyatın hem bilgi paylaşım davranışı hem de çalışan performansı üzerindeki etkisi anlamlılığını korumakla birlikte, etki düzeyinde azalma gözlemlenmiştir. Bu nedenle, örgütsel maneviyatın söz konusu değişkenler üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmî aracı rol üstlendiği yorumu yapılmaktadır. Diğer aracı değişken olan örgütsel güvenin ise hem bilgi paylaşım davranışı hem de çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması nedeniyle, aracılık varsayımını karşılamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“H1: Örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.” şeklinde belirlenen ilk hipotez araştırma bulgularıyla desteklenmiş ve kabul edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel maneviyatın bulunduğu çalışma ortamlarında çalışanların bilgi paylaşım davranışlarının olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir. Bu etkinin altında yatan temel nedenlerden biri, örgütsel maneviyatın çalışanlar arasında bir topluluk duygusu ve birbirine bağlılık hissi geliştirmesidir (Ashmos ve Duchon, 2000: 135; Mitroff ve Denton, 1999: 83). Söz konusu topluluk hissi, çalışanların birbirlerini desteklemelerini ve ortak hedeflere ulaşmak için iş birliği yapmalarını teşvik etmektedir. Bilgi paylaşım davranışı da bu iş birliğinin ve karşılıklı desteğin doğal bir uzantısı hâline gelmektedir. Nitekim Khan ve arkadaşlarının (2022) Pakistan’da altı özel şirkette gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel maneviyatın çalışanların bilgi paylaşım davranışlarını belirgin biçimde iyileştirdiği ortaya konulmuştur. Benzer şekilde, Rahman ve arkadaşları (2015), örgütsel maneviyatın özellikle Malezya’daki yükseköğretim kurumlarında görev yapan idari personelin bilgi paylaşım davranışları üzerindeki etkisini incelemiş ve bu iki değişken arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğunu saptamıştır. Ancak bazı araştırmalarda örgütsel

maneviyat ile bilgi paylaşım davranışı arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kumar ve Jain (2020), Hindistan'daki bilgi teknolojileri çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşımını doğrudan değil, psikolojik güvenlik aracılığıyla etkilediğini bulmuşlardır. Bu bulgu, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşımını tetiklemesinde ortam, güven düzeyi, sosyal etkileşim, algılanan destek gibi farklı aracı koşulların belirleyici olabileceğini göstermektedir.

“H₂: Örgütsel maneviyat, çalışan performansını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.” şeklinde belirlenen ikinci hipotez, araştırma bulgularıyla desteklenmiş ve kabul edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel maneviyatın bulunduğu çalışma ortamlarında çalışanların performanslarının olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir. Çalışanların yaptıkları işte anlam bulmaları; işe daha fazla bağlanmalarını, sorumluluk üstlenmelerini, iş birliği içinde çalışmalarını ve morallerinin yükselmesini sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanlar arasında topluluk hissinin varlığı, örgütsel bağlılık ve sadakat düzeylerini artırmaktadır. İşin yalnızca maddi bir kazanç kapısı olmaktan çıkarak, aynı zamanda manevi bir tatmin aracı hâline gelmesi; çalışanların daha yüksek performans sergilemelerini teşvik etmektedir. Bu bulgu, literatürdeki mevcut çalışmalarla da uyumludur. Örneğin, Wardani ve arkadaşları (2023) tarafından Endonezya'nın Batı Cava bölgesindeki çalışanlar üzerinde yürütülen bir çalışmada, örgütsel maneviyat ile çalışan performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde, Jena (2022) Hindistan'daki çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşlarında görev yapan yöneticilerle gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel maneviyat düzeyi yüksek olan çalışanların performanslarının anlamlı biçimde yükseldiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte, Karakaş (2010), örgütsel maneviyat konusundaki yayınları incelediği çalışmasında, işyeri maneviyatının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Ahmad ve arkadaşları (2024) tarafından Malezya'daki bir devlet üniversitesinin İşletme ve Yönetim Fakültesi'nde görev yapan akademisyenler üzerinde yürütülen çalışmada da örgütsel maneviyatın çalışan performansı üzerindeki anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Son olarak, Rawat ve Bhargava (2024) Mumbai bölgesindeki hizmet sektöründe çalışan yöneticiler üzerinde yaptığı çalışma sonucunda, örgütsel maneviyatın çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, çok güçlü ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

“H₃: Örgütsel maneviyat, algılanan örgütsel desteği pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.” şeklinde belirlenen hipotez araştırma bulgularıyla desteklenmiş ve kabul edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel maneviyatın bulunduğu çalışma ortamlarında çalışanların algıladıkları

örgütsel desteği olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir. Çalışanların maneviyatlarını ve değerlerini işlerine yansıtma olanağı tanıyan örgütler, onların mutluluğunu ve memnuniyetini artırmakta (Karakaş, 2010: 96); bu da algılanan örgütsel desteğin artmasına katkıda bulunmaktadır. Nitekim Nwanzu ve Babalola (2021) Nijerya'daki devlet üniversitesinde çalışan idari destek üzerinde yürütülen bir çalışmada örgütsel maneviyat ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, Adıgüzel ve arkadaşları (2021) tarafından yürütülen çalışmada, çalışanların, kişisel değerleriyle örtüşen amaçlara sahip ve manevi değerlerin kabul gördüğü örgütlerde, hem birbirleriyle hem de örgütle daha güçlü bağlar kurdukları ve bu bağlamda örgütün kendilerini desteklediğini ve değer verdiğini daha yoğun şekilde hissettikleri ortaya konulmuştur.

“H₄: Örgütsel maneviyat, örgütsel güveni pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.” şeklinde belirlenen hipotez araştırma bulgularıyla desteklenmiş ve kabul edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel maneviyatın bulunduğu çalışma ortamlarında çalışanların algıladıkları örgütsel güveni olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, literatürdeki mevcut çalışmalarla da uyumludur. Sadykova ve Tutar (2014) çalışmasında, çalışanların örgütlerinde manevi değerlerin varlığını algılaması, onların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlamakta ve örgütte bir güven iklimini pekiştirdiğini belirtmektedirler. Benzer şekilde, Akgemci ve arkadaşları (2018) Konya Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmede yaptıkları çalışmada, örgütsel maneviyatın çalışanlar tarafından algılanma düzeyinin örgütsel güveni olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Son olarak, Kökalan (2017), bankalarda çalışan personel üzerine yaptığı çalışmada örgütte maneviyat algısı arttıkça çalışanların kurumlarına, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına duydukları güvenin düzeyinin de doğrudan arttığı sonucuna varmıştır.

“H₅: Örgütsel maneviyatın, bilgi paylaşım davranışına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.” şeklinde belirlenen hipotez araştırma bulgularıyla desteklenmiş ve kabul edilmiştir. Çalışmanın önemli bir diğer bulgusu, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel maneviyat ile bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğidir. Örgütsel maneviyatın yüksek olduğu bir çalışma ortamında, çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerine dair algılarının güçlendiği ve bunun da onların bilgi paylaşımını olumlu etkilediği görülmüştür. Literatürde örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisini ele alan pek çok çalışma bulunmakla birlikte (Rahman vd., 2015; Khan vd., 2022), bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolüne odaklanan doğrudan çalışmalara sınırlı ölçüde rastlanmıştır. Örgütsel maneviyat ile algılanan örgütsel

destek arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar (Nwanzu ve Babalola, 2021; Adıgüzel vd., 2021) ve algılanan örgütsel desteğin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırmalar (Winarno vd., 2021; Sikandar ve Arif, 2023) bulunsa da, bu üç değişkenin birlikte yer aldığı modelin test edilmesi literatürde eksik bir alan olarak görünmektedir.

“H6: Örgütsel maneviyatın, bilgi paylaşım davranışına etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.” şeklinde belirlenen hipotez, araştırma bulgularıyla desteklenmemiş ve reddedilmiştir. Elde edilen bulgular, örgütsel güvenin bilgi paylaşım davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermiştir. Bu durum, örgütsel güvenin bu modelde aracılık fonksiyonu üstlenmediğini ortaya koymaktadır. Örgütte manevi değerlere önem verilmesi, çalışanlarda güven, mutluluk, motivasyon ve memnuniyet gibi olumlu psikolojik ve davranışsal çıktıları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle beklenti, manevi yönü güçlü örgütlerde çalışanlar arasındaki güven duygusunun artacağı ve bu güvenin bilgi paylaşımı yükseltmeye aracılık edeceği yönündeydi. Nitekim, Khari ve Sinha (2018), Hindistan’da özel sektörde faaliyet gösteren üç telekomünikasyon şirketinde çalışan bilgi işçileriyle gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütteki maneviyat algısının örgüte duyulan güveni artırdığını ve bunun da çalışanların bilgi paylaşım niyetini pekiştirdiğini göstermiştir.

Öte yandan, bazı araştırmalar güven duygusunun bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinin bağlama göre değişebileceğini ve bazı durumlarda güvenin bilgi paylaşım davranışını belirgin şekilde etkilemediğini ortaya koymuştur. Nitekim Chow ve Chan (2008: 458) çalışmalarında, yüksek güven ortamının her zaman daha fazla bilgi paylaşımına yol açmadığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, mevcut araştırma Türkiye’de bir kamu üniversitesinde hem akademik hem idari personele uygulanmıştır. Türkiye’nin kültürel yapısı, söz konusu ülkelerden farklılık gösterebilir ve özellikle bireysel başarıya odaklı iş kültürü, çalışanların rekabet ve kariyer endişelerinin hâkim olduğu bağlamlarda güven, bilgi paylaşımı için tek başına yeterli bir unsur olmayabilir. Bununla birlikte, özellikle kamu kurumlarının daha hiyerarşik, bürokratik ve kontrollü örgüt yapısı, güvenin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini sınırlamış olabilir.

“H7: Örgütsel maneviyatın, çalışan performansına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.” şeklinde belirlenen hipotez, araştırma bulgularıyla desteklenmiş ve kabul edilmiştir. Çalışmanın bir diğer bulgusu, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel maneviyat ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğidir. Bu durum, çalışanların örgütsel değerlerle bütünleştiği, işlerine anlam yüklediği ve örgütün bir parçası gibi hissettikleri manevi bir örgüt ortamında (Milliman vd.,

2003: 428; Jena, 2022: 1312), örgütten algıladıkları desteğin, çalışan performansını artırdığını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel maneviyatın çalışan performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi bulunmakla birlikte, bu etkinin bir bölümü, algılanan örgütsel destek aracılığıyla dolaylı yoldan da gerçekleşmektedir. Benzer şekilde, örgütsel maneviyatın çalışan performansı üzerindeki etkisini ele alan pek çok çalışma bulunmasına rağmen (Avcı, 2019; Mousa, 2020), bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolüne odaklanan doğrudan araştırmalar sınırlı sayıdadır. Örgütsel maneviyat ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar (Nwanzu ve Babalola, 2021; Adıgüzel vd., 2021) ve algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırmalar (Alagöz, 2023; Chen vd., 2020) bulunsa da, bu üç değişkenin birlikte yer aldığı bütüncül modelin test edilmesine literatürde nadiren rastlanmaktadır.

Örgütsel maneviyatın, bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü, sosyal değişim kuramının temel varsayımlarıyla da örtüşmektedir. Nitekim, çalışanlar kurumlarından gördükleri desteği karşılıksız bırakmama eğiliminde olup, görevlerine daha bağlı ve verimli şekilde yönelmektedirler (Eisenberger vd., 1986).

“H8: Örgütsel maneviyatın, çalışan performansına etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.” şeklinde belirlenen hipotez, araştırma bulgularıyla desteklenmemiş ve reddedilmiştir. Elde edilen veriler, örgütsel güvenin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermiştir. Bu bulgu, örgütsel güvenin bu model kapsamında aracılık fonksiyonu üstlenmediğini ortaya koymaktadır. Literatürde bazı çalışmalar, örgütsel maneviyatın çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracı rol oynadığını belirtmektedir. Örneğin, Mishra ve arkadaşları (2024), Hindistan’da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde farklı kademelerde çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, örgütsel maneviyatın önce örgütsel güveni kısmen artırdığını; bu artan güvenin de çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Öte yandan, De Jong ve Elfring’in (2007), “güven, bir takımın performansını nasıl etkiler?” sorusuna yanıt aradığı çalışmalarında, güvenin etkisinin doğrudan değil aracı davranışlar yoluyla ortaya çıktığı öne sürülmüştür. Sonuç olarak, örgütsel güvenin beklenen aracılık rolünü göstermemesi, literatürdeki karışık bulgularla tutarlıdır ve bu ilişkinin bağlamsal faktörlere bağlı olabileceğini düşündürmektedir. Üniversite çalışanlarından oluşan örnekleme güven duygusu, örgütteki manevi atmosferin ve algılanan desteğin güçlü etkileri yanında daha ikincil düzeyde kalmış olabilir. Manevi değerlerin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar,

kendilerini zaten güvende hissedebilir; bu da güvenin ek bir katkı sunmasını zorlaştırarak etkisini görece sınırlı kılabilir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, belirli yöntemsel ve örnekleme dayalı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Çalışma belirli bir kamu üniversitesine ait akademik ve idari personel örneklemiyle sınırlı olarak yürütülmüştür. Bu bağlamda, elde edilen bulgular örneklem grubunun bulunduğu kurumsal ve kültürel bağlam içerisinde değerlendirilmelidir. Bulguların başka kurum türlerine ya da farklı bölgesel yapılara genellenmesinde dikkatli olunması gerektiği açıktır. Ayrıca araştırma, belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiş olup, çalışma koşulları, yönetsel yapılar veya toplumsal dinamiklerde meydana gelen değişimlerin çalışanların algı ve tutumlarını etkileyebileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle araştırma sonuçları, belirli bir dönemin anlık değerlendirmelerini yansıtmaktadır. Verilerin farklı zaman aralıklarında tekrar edilerek toplanması, elde edilen ilişkilerin sürekliliği ve geçerliliği açısından daha kapsamlı değerlendirmelere olanak sağlayabilir. Bunun yanında araştırmada kullanılan ölçme araçları belirli ölçekler çerçevesinde sınırlandırılmış olup, alternatif araçlarla yapılacak çalışmalar farklı yönleri ortaya koyabilir.

Son yıllarda örgütsel maneviyat kavramına hem akademik literatürde hem de iş dünyasında artan bir ilgi gözlemlenmektedir. Bu ilginin temelinde, çağdaş çalışma yaşamında bireylerin manevi tatmin, anlam ve aidiyet arayışlarının öne çıkması yer almaktadır. Ashmos ve Duchon'a (2000: 134-135) göre, örgütsel maneviyatın ön plana çıkmasının temel nedenlerinden biri; küçülme, yeniden yapılandırma, işten çıkarmalar gibi uygulamalarla birlikte gelen moral bozuklukları ve topluluk hissinin geleneksel sosyal yapılarda zayıflaması sonucunda, bireylerin bu eksikliği işyerinde telafi etme ihtiyacıdır. Özellikle değerlerin aşındığı, toplumsal umutsuzluğun yaygınlaştığı ve dünyanın giderek daha karmaşık hâle geldiği bir dönemde, bireyler maneviyatla bağlantılı anlam duygusunu iş hayatına da taşımaktadırlar. Dolayısıyla örgütler, çalışanların yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda manevi ihtiyaçlarını da karşılayan yapılar hâline gelmiştir. Çalışanların işlerini anlamlı bulmaları, örgütlerini bir topluluk olarak görmeleri ve kendi değerleriyle örtüşen bir örgüt kültüründe çalışmaları, onların hem tatmin düzeylerini hem de bağlılık ve güven duygularını artırmaktadır. Örgütsel maneviyat düzeyinin yükselmesi, sadece duygusal iyi oluş üzerinde değil, bilgi paylaşımı ve performans gibi bireysel davranışsal çıktılar üzerinde de olumlu etkiler yaratabilmektedir. Bu etki, SMT bağlamında değerlendirildiğinde daha da anlam kazanmaktadır; çünkü çalışan, manevi düzeyde desteklendiğini hissettiğinde,

karşılıklılık ilkesi gereği bu desteğe bilgi paylaşımı ya da yüksek performansla karşılık verme eğilimindedir.

Genel olarak bu çalışmanın sonuçları, örgütlerde manevi değerlerin ve destekleyici çalışma ortamının çalışan davranışları üzerindeki kritik rolünü ortaya koymaktadır. Örgütsel maneviyat kavramı, çalışanların işe anlam katmasını, çalışma arkadaşlarıyla ortak bir amaç etrafında kenetlenmesini ve kendilerini bir topluluğun parçası olarak görmelerini sağlayarak hem bilgi paylaşımını teşvik etmekte hem de performansı artırmaktadır. Algılanan örgütsel destek ise bu süreçte kısmi de olsa önemli bir mekanizma olarak öne çıkmakta çalışanların takdir edildiğini, mutlulukları ve refahlarının önemsendiğini hissetmeleri, bilgi ve becerilerini daha fazla paylaşımlarına ve işlerini daha özveriyle yapmalarına yol açmaktadır.

Örgütsel güven konusunda elde edilen sonuç, her ne kadar beklenen düzeyde bir aracılık etkisi göstermese de, maneviyat odaklı uygulamaların güven iklimini tamamen göz ardı edilmemesi gerektiğini ima etmektedir. Çalışmanın hem akademik hem idari personeli kapsayacak şekilde kamu üniversitesi ortamında gerçekleştirilmiş olması, konunun daha önceki çalışmalardan farklı bir örneklem çerçevesinde ele alınmasına olanak tanımıştır. Çoğu örgütsel maneviyat araştırması özel sektör veya farklı kültürel ortamlarla sınırlıyken, bu çalışma yükseköğretim kurumunda manevi değerlerin ve desteğin önemini sayısal verilerle ortaya koymuştur. 396 kişiyle geniş bir örneklemde YEM kullanılarak elde edilen bulgular, sonuçların güvenilirliğini artırmakta ve genellenebilirliğini desteklemektedir.

Sonuç olarak, araştırmanın bulguları, örgütsel maneviyatın çalışanların bilgi paylaşım davranışını ve performansını artırdığı yönündeki literatürle büyük ölçüde örtüşmektedir. Bununla birlikte, örgütsel güvenin aracılık rolünün bu çalışmada desteklenmemiş olması, bu ilişkinin bağlama, örgütsel yapıya ya da kültürel faktörlere bağlı olarak farklılaşabileceğine işaret etmekte ve literatüre farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Bu kapsamda çalışma, literatüre kuramsal düzeyde katkı sağlamanın yanı sıra yöneticiler ve örgütler için de önemli çıkarımlar barındırmaktadır.

9.2. ÖNERİLER

Bu çalışma Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi'nde örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde, algılanan örgütsel destek ile örgütsel güvenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın bulguları ve istatistiki sonuçları değerlendirildiğinde yöneticilere ve örgütlere yapılacak öneriler şu şekilde sıralanmaktadır:

Örgüt yöneticileri, örgütsel maneviyatı güçlendirecek bir iş ortamı yaratmaya özen göstermelidir. Çalışanların işlerine anlam katabilecekleri, kendilerini bir amaç doğrultusunda değerli hissedebilecekleri uygulamalar teşvik edilmelidir. Örneğin, yöneticiler çalışanların yalnızca maddi değil manevi ihtiyaçlarını da gözetmeli; toplantılarda yaptıkları işin ülkeye, topluma veya örgütün misyonuna katkısını vurgulayarak işe anlam kazandırmalıdır. Örgütlerde belirli aralıklarla düzenlenecek sosyal ve kültürel etkinlikler, ortak değerlerin vurgulandığı toplantılar ve başarı hikâyelerinin paylaşılması gibi uygulamalar çalışanlar arasında topluluk ve aidiyet duygusunu artıracaktır.

Bu çalışma, örgütsel maneviyatın bilgi paylaşım davranışı ve çalışan performansı üzerinde doğrudan tek başına etkili olmadığını; bu etkinin, algılanan örgütsel destek aracılığıyla ortaya çıktığını göstermiştir. Bu nedenle, algılanan örgütsel desteğin yüksek olması bilgi paylaşımını ve çalışan performansını artırdığı için, yöneticilerin destekleyici ve katılımcı bir liderlik tarzı benimsemeleri önem arz etmektedir. Çalışanların görüşlerine değer vermek, ihtiyaç duyduklarında yanlarında olmak, kendilerini ifade etmelerini kolaylaştırmak ve adil bir yönetim anlayışı sergilemek; örgütsel desteğe ilişkin algıyı güçlendirecektir. Başarılı çalışanları takdir etmek, ödüllendirmek ve etkili geri bildirim mekanizmaları kurmak ise örgütün çalışanlarına verdiği değeri somutlaştıracaktır. Emeklerinin fark edildiğini ve refahlarının gözetildiğini gören çalışanlar, örgüte daha fazla güven duyar; bu da onların bilgi paylaşımı ve gönüllü performans davranışlarına olan eğilimlerini artırır.

Her ne kadar bu çalışmada örgütsel güvenin aracılık etkisi belirgin çıkmamış olsa da, örgütlerde güven duygusunun yüksek olması uzun vadede verimli ekip çalışması ve örgüte bağlılık için kritik önem taşır. Yöneticiler, adaletli uygulamalar, tutarlı politikalar ve şeffaf iletişim ile yönetim ve çalışanlar arasında güven tesis etmeye devam etmelidir. Özellikle akademik ortamlarda fikir ayrılıklarına hoşgörüyle yaklaşmak, çalışanların cezalandırılma korkusu olmadan görüş belirtebilmelerini sağlamak, güven kültürünü destekleyecektir. Güven ortamı, doğrudan sonuçlara yansımıyor gibi görünse de, dolaylı olarak iş tatmini, bağlılık ve uzun dönemdeki performansa olumlu katkılar sağlayacaktır.

Örgütler, işe alım, eğitim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları süreçlerinde manevi değerleri ve destekleyici kültürü gözetken kriterler belirleyebilir. Örneğin, oryantasyon programlarında yeni çalışanlara örgütün değerleri arasında iş birliği, güven, yardımseverlik gibi unsurların yer aldığı aktarılabilir. Performans sadece satış, üretim sayısı, akademik yayın gibi sayısal çıktılar üzerinden değerlendirilmemelidir. Çalışanların

örgüt içerisinde sergiledikleri yardımlaşma, saygı ve takım çalışması gibi tutum ve davranışların da değerlendirme sürecine dahil edilmesi gerekir.

Sonuç olarak, yöneticiler ve örgütler, manevi açıdan zengin ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak hem çalışanların gönüllü çaba ve paylaşımını artırabilir hem de genel örgütsel verimliliği yükseltebilirler.

Bunun yanında, bu çalışmanın bulguları gelecekte yapılacak olan araştırmalara yapılacak öneriler şu şekilde sıralanmaktadır:

Bu çalışma, tek bir üniversitedeki çalışanlarla sınırlı olduğundan, gelecekte benzer modeller farklı sektörler ve kurumlarda test edilmelidir. Özellikle özel sektör ile kamu sektörü ya da eğitim ile sağlık kurumları gibi farklı alanlarda sonuçların karşılaştırılması, bağlamın etkilerini ortaya koyabilir. Ayrıca, çalışma zaman ve maliyetlerin izin verdiği ölçüde belirli bir ilde değil, Türkiye genelinde gerçekleştirilebilir. Böyle karşılaştırmalı çalışmalar, hangi koşullarda manevi iklimin daha etkili olduğunu veya nerede güven unsurunun daha belirleyici hale geldiğini anlamamıza yardımcı olacaktır.

Gelecek araştırmalarda, modelde yer alan değişkenlere ek olarak, farklı aracı veya düzenleyici değişkenler de değerlendirilebilir. Aynı şekilde, örgüt kültürü ve liderlik tarzı gibi örgütsel faktörlerin, örgütteki manevi iklimin oluşumuna nasıl etki ettiği araştırılabilir. Ayrıca, çalışanların kişilik özellikleri ve demografik niteliklerinin örgütteki maneviyat atmosferini nasıl algıladıkları ve ona nasıl tepki verdikleri açısından farklılık gösterip göstermediği de incelenebilir. Bunun yanında, örgütsel maneviyatın çalışanlar üzerindeki etkilerini daha kapsamlı değerlendirebilmek için iş tatmini, örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş gibi çıktı değişkenleriyle ilişkisi de gelecekteki çalışmalarda ele alınabilir.

Bu araştırmada anket yoluyla öz-bildirime dayalı veriler kullanılmıştır. Gelecekte, çok kaynaklı veri toplama yöntemleri (örneğin, performansın sadece kişinin kendi beyanı ile değil, amir yada meslektaş değerlendirmesiyle de ölçülmesi gibi) kullanılması önerilir. Keza çalışan performansının da sadece öznel beyanla değil, mümkünse objektif göstergelerle (örneğin yayın sayıları, birim hedeflerine ulaşma düzeyi gibi somut kriterler) desteklenmesi, bulguların gücünü artıracaktır.

Bu çalışma, örgütsel güvenin aracılık etkisinin beklenen düzeyde olmadığını gösterdiği için, gelecek araştırmalar bu konuyu derinlemesine ele alabilir. Örgütsel güvenin oluşumunda ve sonuçlarındaki dinamikleri daha iyi anlayabilmek adına, karma yöntemli araştırmalar (hem nicel hem nitel) kullanılabilir. Ayrıca, güvenin bilgi paylaşımı veya

performans üzerindeki etkisinin hangi durumlarda ortaya çıktığını test etmek için deneysel tasarımlar (senaryo çalışmaları vb.) kullanılabilir.

Sonuç olarak, bu araştırma ile elde edilen bulgular gelecekte daha kapsamlı araştırma gündemleri için bir temel oluşturmaktadır. Örgütsel maneviyat, çalışan davranışlarını ve tutumlarını etkileyen görece yeni bir alan olduğundan, farklı disiplinlerde ve farklı yöntemlerle daha çok çalışmaya ihtiyaç vardır. Hem kuramsal zenginlik sağlamak hem de iş dünyasına pratik faydalar sunmak adına, manevi değerlerin örgütlerdeki rolünü anlamaya yönelik araştırmaların artarak devam etmesi önerilmektedir. Bu sayede, modern işyerlerinde verimlilik ile insani değerleri bağdaştıran sürdürülebilir bir yönetim yaklaşımının geliştirilmesine bilimsel düzeyde katkı sağlanabilecektir.



KAYNAKÇA

- Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., ve Ahmad, R. (2020). The relationship between job satisfaction, work-life balance and organizational commitment on employee performance. *Advances in Business Research International Journal*, 4(1), 42-52. doi: <https://doi.org/10.24191/abrij.v4i1.10081>
- Abun, D. (2021). Self-efficacy and work performance of employees: The mediating effect of work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(3), 312-321. doi: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1470>
- Acar, Z., ve Mete, M. (2023). The mediator role of leader-member exchange in the effect of organizational knowledge sharing on organizational blindness in healthcare professionals: Chain hospital example. *Eurasian Econometrics, Statistics & Empirical Economics Journal*, 24, 29-44.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* içinde (267-299). New York: Academic Press.
- Adıgüzel, A. (2011). Bilgi okuryazarlığı ölçeğinin geliştirilmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 15-28. <https://dergipark.org.tr/en/pub/zgefd/issue/47948/606648>
- Adıgüzel, Z., Sönmez Çakır, F., ve Atalay, A. (2021). The mediation role of perceived organizational support in the effect of workplace spirituality on job control and organizational citizenship. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 125-149. doi:10.16951/atauniiibd.746341
- Affuso, G., Zannone, A., Esposito, C., Pannone, M., Miranda, M. C., De Angelis, G., Aquilar, S., Dragone, M., ve Bacchini, D. (2023). The effects of teacher support, parental monitoring, motivation and self-efficacy on academic performance over time. *European Journal of Psychology of Education*, 38, 1-23. doi: <https://doi.org/10.1007/s10212-021-00594-6>
- Aguinis, H. (2005). *Performance management* (2. Baskı). New Jersey, ABD: Pearson Prentice Hall.
- Ahmad, S. F. S., Sabian, N. A. binti A., ve Nawi, N. R. C. (2024). The impact of workplace spirituality on employee performance. *Information Management and Business Review*, 16(1) (SI), 272-282. doi: 10.22610/imbr.v16i1(I)S.3749
- Ajzen, I., ve Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. D. Albarracín, B. T. Johnson, M. P. Zanna (Ed.), *The handbook of attitudes* içinde (173-221). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Akca, M. ve Yurtçu, B. G. (2017). Çalışma ortamı özelliklerinin hekimlerin görev ve bağlamsal performansına etkisi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 197-207. doi: <https://doi.org/10.23929/javs.562>
- Akduman, G. (2023). Örgütsel Güven. B. Hırlak (Ed.), *Örgütsel davranış: Kavramlar ve araştırmalar-II* içinde (391-414). Gaziantep: Özgür Publications.
- Akgemci, T., Kaplan, M., ve Turak Kaplan, B. (2018). Örgütsel maneviyatın iş stresi üzerine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü: Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde bir

araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(19), 311–319. www.javstudies.com

- Akgün, A. E., ve Keskin, H. (2003). Sosyal bir etkileşim süreci olarak bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 175-188.
- Akgün, A. E., Keskin, H., ve Günsel, A. (2009). *Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler* (1. baskı). Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146081>
- Akkoyun, B. (2021). Bilişim teknolojileri kullanımının işletmelerde bilgi yönetimi süreci üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(4), 1656-1672. doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i4.1966>
- Akkoyunlu, B. ve Kurbanoglu, S. (2003). Öğretmen adaylarının bilgi okuryazarlığı ve bilgisayar öz-yeterlik algıları üzerine bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 1-10. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hunefd/issue/7812/102529>
- Akman, V., Hanoğlu, M., ve Kızıl, C. (2015). Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 130-145. doi: <https://doi.org/10.17755/esosder.70272>
- Aksakal, H. İ. ve Kahveci, G. (2021). Öğretmen algılarına göre örgütsel sinisizm ve örgütsel maneviyatın örgütsel bağlılık üzerindeki rolü. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 802-819. doi: <https://doi.org/10.24315/tred.718336>
- Aktan, C. C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-49. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16333/333504>
- Alacadağlı, E. (2019). Bilgi yönetimi, dijitalleşme ve türk sağlık sistemi. *Turkish Studies*, 14(2), 67-86. doi: <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.14918>
- Alagöz, G. (2023). Algılanan örgütsel destek ve çalışan performansı ilişkisinde hizmet verme yatkınlığının aracı rolü: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 10(1), 78-100. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7783458>
- Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. doi: <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alioğulları, Z. D. (2022). COVID-19 Sürecinin iş yaşamına etkisi: örgüte duyulan güven algısının esnek çalışmaya etkisinde beş faktör kişilik özelliklerinin düzenleyici (Moderatör) Rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 6(3), 3237-3253. doi: <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1035738>

- Alkın, Z. (2016). *Örgütlerin algılanan sanallık düzeyi ile çalışanların psiko-sosyal performansı ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., ve Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: A systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 226-246. doi:10.1108/JEIM-09-2017-0129
- Allen, D. G., Shore, L. M., ve Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Alpar, R. (2021). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler* (6. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2718/35757>
- Altaş, S. S. ve Kuzu, A. (2013). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/62409>
- Altındış, S., ve Ağca, V. (2011). Örgütsel bilgi paylaşımını engelleyen faktörler: Sağlık sektöründe bir görgül araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 45-61.
- Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D., ve Altınöz, O. T. (2016). The influence of organizational support perceived in enterprises on burnout feeling: A field research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 427-434. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.053
- Altıntaş, M. ve Turan, A. (2024). Bilgi paylaşımının erdemli raporlama (whistleblowing) üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 12(1), 41-59. doi: 10.15295/bmij.v12i1.2336
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: Doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58. doi: <https://doi.org/10.2307/41165>
- Anantatmula, V. S. (2007). Linking KM effectiveness attributes to organizational performance. *VINE*, 37(2), 133-149. <https://doi.org/10.1108/03055720710759928>
- Anxo, D. ve Ericson, T. (2023). Senior citizens' intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Manpower*, 44(9), 216-236. doi:10.1108/IJM-12-2022-0578
- Ardebilpour, M. A., Amoozegar, A., Kerry, P., ve Falahat, M. (2024). Impact of organizational culture on employee commitment: Mediating role of employee engagement and perceived organizational support. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 4997. doi:10.24294/jipd.v8i8.4997
- Arıkan, R. (2017). *Araştırma yöntem ve teknikleri*. Ankara: Nobel Akademik.

- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Ashmos, D.P. ve Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145. doi: <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13. <https://dergipark.org.tr/en/pub/musbed/issue/23505/250442>
- Avcı, N. (2019). İş yeri maneviyatı ile çalışan performansı arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 3(3), 213-225. doi: 10.17932/IAU.EJNM.25480200.2019.3/3.213-225
- Aydıntan, B. (2009). Ruhsal zekânın dönüştürücü liderlik üzerine etkisini araştıran uygulamalı bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 257-274. doi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2696/35517>
- Babalhavaeji, F., ve Kermani, Z. J. (2011). Knowledge sharing behaviour influences: A case of library and information science faculties in Iran. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 16(1), 1-14.
- Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., ve Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1637-1657. doi:10.5465/amj.2014.0246
- Bagozzi, R. P. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: A comment. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 375-381. <https://doi.org/10.2307/3150979>
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 58-72. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yead/issue/21807/234392>
- Bakker, M., Leenders, R. Th. A. J., Gabbay, S. M., Kratzer, J., ve Van Engelen, J. M. L. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13(6), 594-605. doi:<https://doi.org/10.1108/09696470610705479>
- Balcı, A., Akar, F., ve Öztürk, İ. (2019). Exploring the meaningful work level of academics in terms of different variables. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(2), 241-284. doi:10.14527/kuey.2019.007
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 165-190. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10339/126680>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.

- Baran, S., ve Şener, E. (2020). Örgütlerde bilgi güvenliğini etkileyen bir unsur: Örgütsel bilgi paylaşımı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 410-427. <https://doi.org/10.30794/pausbed.651379>
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1183. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43–50. Retrieved from <https://www.opalco.com/wp-content/uploads/2014/10/Reading-Sample-Size1.pdf>
- Bartol, K. M. ve Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 64-76. <https://www.academia.edu/1819858>
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi* (2. baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başbay, P., ve Kosova, J. E. (2022). Bireycilik-Toplulukçuluk ve bilgi paylaşımı ilişkisinde kolektif çalışma yönelimi ile iş arkadaşlarına güvenin seri aracılık rolü. *Psikoloji Çalışmaları - Studies in Psychology*, 42(3), 551–584. <https://doi.org/10.26650/SP2022-1085249>
- Bayıghomog, S. W. ve Araslı H. (2019). Workplace spirituality-customer engagement nexus: The mediated role of spiritual leadership on customer-oriented boundary-spanning behaviors. *The Service Industries Journal*, 39(7-8), 637-661. doi: <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1570153>
- Baykal, E. (2019). Rol-içi ve rol-üstü performansın işyeri ruhsallığı ile artırılması. *Uluslararası Hukuk ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 15-25. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uhsbad/issue/45405/580067>
- Bayraktar, O. ve Aydın, N. (2024). Yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi / Journal of Economy Business and Management*, 8(1), 119-142. doi: <https://doi.org/10.7596/jebm.30062024.005>
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayistay/issue/61519/918898>
- Bayram, N. (2009). *Sosyal bilimlerde spss ile veri analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Bayram, S. (2012). Osmanlı Devleti'nde ekonomik hayatın yerel unsurları: Ahilik teşkilâtı ve esnaf loncaları. *İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 21, 81-115. dergipark.org.tr/en/download/article-file/10263
- Baysal, Z. ve Baraz, B. (2017). Sanallığın çalışan performansı ve bağlılığı üzerindeki etkileri: Bir araştırma. *Marmara Business Review*, 2(2), 113-128. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mbr/issue/33878/374007>.

- Becker, L. C. (1996). Trust as noncognitive security about motives. *Ethics*, 107(1), 43-61. <https://www.jstor.org/stable/2382243>
- Bedel, G. (2009). *The validity and reliability study of the Turkish version of the spirituality scale*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Bilgi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Befort, N. ve Hatrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17-32. <https://psycnet.apa.org/record/2004-11250-002>
- Beijerse, R. P. (1999). Questions in knowledge management: Defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 235-245. doi: <https://doi.org/10.1108/13673279910275512>
- Bekiş, T. (2013). *İş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Niğde Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Bekmezci, M., Orçanlı, K., ve Eroğluer, K. (2020). Entelektüel sermayenin örgütsel performansa etkisinde bilgi paylaşımının düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1585-1604. doi:10.20491/isarder.2020.931
- Bennis, W. (2001). *Bir lider olabilmek*. (U. Teksöz, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Berzah, M. Ç. ve Çakır, M. (2015). İş hayatında maneviyat yaklaşımı ne vadediyor?. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 135-149. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/43599/533865>
- Biberman, J. ve Whitty, M. (1997). A postmodern spiritual future for work. *Journal of Organizational Change*, 10(2), 130-138. doi: <https://doi.org/10.1108/09534819710160790>
- Bingöl, D. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi* (Güncellenmiş 11. baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bock, G. ve Kim, Y. (2001). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *PACIS 2001 Proceedings*, 78, 1112-1125. <https://aisel.aisnet.org/pacis2001/78>
- Bontis, N., Bart, C., Sáenz, J., Aramburu, N. ve Rivera, O. (2009). Knowledge sharing and innovation performance: a comparison between high-tech and low-tech companies, *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 22-36.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt ve W. C. Borman (Ed.), *Personnel selection in organizations* içinde (71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

- Bozdağ, M. (2010). *Ruhsal zeka (SQ)*, 238. Baskı, İstanbul: Yakamoz Kitap
- Boztaş, M. ve Özmızrak, M. (2012). Kurumsal kaynak planlaması (erp) yazılımları kurulum ve kullanım sürecinin bilgi yönetimi kavramıyla etkileşimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 11(21), 65-79. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ticaretfbid/issue/21361/229135>
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., Fleenor, J. W., ve Summers, L. (2001). 360 feedback from another angle. *Human Resource Management*, 40(1), 3-20. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.4012>
- Brown, R. B. (2003). Organizational spirituality: The sceptic's version. *Organization*, 10(2), 393- 400. doi: <https://doi.org/10.1177/1350508403010002013>
- Brumbach, G. B. (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*, 17(4), 387-402. doi: <https://doi.org/10.1177/009102608801700404>
- Büyükgoze, H. ve Kavak, Y. (2017). Algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: Lise öğretmenleri örnekleminde bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 1-32. doi: 10.14527/kuey.2017.001
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cabrera, A. ve Cabrera, E. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710. doi: <https://doi.org/10.1177/017084060223500>
- Caesens, G. ve Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 64(5), 259–267. doi: <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Cambridge Sözlüğü (2024). Maneviyat. Erişim Adresi: <https://dictionary.cambridge.org/> Erişim Tarihi 06.01.2024.
- Can, İ. (2019). Güveni nasıl tanımlayabiliriz? Ya da sosyal bilimlerin konusu olarak güven. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 46-59. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61822/924962>
- Carter, M. Z. ve Mossholder, K. W. (2015). Are we on the same page? The performance effects of congruence between supervisor and group trust. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1349-1363. doi:10.1037/a0038798
- Chandler, C. K., Holden, J., ve Kolander, C. A. (1992). Counseling for spiritual wellness: Theory and practice. *Journal of Counseling and Development*, 71(2), 168-175. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.1556-6676.1992.tb02193.x>
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1-19. <http://www.ijecbs.com/January2011/N4Jan2011.pdf>
- Chen, C.-S., Chang, S.-F., ve Liu, C.-H. (2012). Understanding knowledge-sharing motivation, incentive mechanisms, and satisfaction in virtual communities. *Social*

- Behavior and Personality: An International Journal*, 40(4), 639-648. doi: <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.4.639>
- Chen, C.Y. ve Yang, C.F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *J Bus Ethics*, 105, 107–114. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0953-3>
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., ve Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Management*, 41(3), 330-350. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., ve Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations*, 42(1), 166-179. doi: <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079>
- Chen, Z. X., Aryee, S., ve Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457-470. doi: 10.1016/j.jvb.2004.01.001
- Chow, W. S., ve Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458-465. doi:10.1016/j.im.2008.06.007
- Christian, M. S., Garza, A. S., ve Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Chu, X., Yu, J., Litifu, A., Zhao, W., Wei, X., Wang, P., ve Wei, J. (2024). Organizational support and task performance: A multiple mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1258177, 1-9. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1258177>
- Civelek, M. E. (2020). *Yapısal eşitlik modellemesi metodolojisi* (2. baskı). İstanbul: Beta.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Codier, E., Kamikawa, C., Kooker, B. M., ve Shoultz, J. (2009). Emotional intelligence: Performance and retention. *Nursing Administration Quarterly*, 33(4), 310-316. doi: <https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e3181b9dd5d>
- Cook, J. ve Wall. T.D. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52. doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Cora, İ. (2017). Örgütlerin yönetimi açısından ahilik örgütüne genel bir bakış; Tarihi bir araştırma. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(16), 251-279. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ksbd/issue/31387/344626>
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Cugueró-Escofet, N., Ficapal-Cusí, P., ve Torrent-Sellens, J. (2019). Sustainable human resource management: How to create a knowledge sharing behavior through

- organizational justice, organizational support, satisfaction and commitment. *Sustainability*, 11(19), 5419. <https://doi.org/10.3390/su11195419>
- Cummings, L. L. ve Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* içinde (302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cüceloğlu, D. (2002). *İçimizdeki çocuk*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağatay, N. (1981). *Bir Türk kurumu olan Ahilik* (2. baskı). Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları.
- Çakıroğlu, D., Aydoğan, E. (2021). Örgütsel maneviyat ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(2), 1062–1077. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.21.05.1540>
- Çalışkan, A. ve Köroğlu, Ö. (2022). Job performance, task performance, contextual performance: Development and validation of a new scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 180-201. doi: <https://doi.org/10.29131/uiibd.1201880>
- Çetin, S., Fidan, Y., ve Arslan, M. (2019). Motivasyon, bilgi paylaşım niyeti ve bilgi paylaşım davranışı ilişkisi. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1), 108-125. doi: <https://doi.org/10.46452/baksoder.572020>
- Çevik Tekin, İ. ve Türk, A. (2021). 2000’li yıllarda çalışan performansı konusunda yapılan ulusal makalelerin (Tr Dizin) bibliyometrik analizi. *Turkish Studies*, 16(2), 597-611. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.50018>
- Çiçek, H. ve Çağdaş, A. (2020). Ergonomik faktörlerin çalışan performansına olan etkileri. *OHS Academy*, 3(2), 135-143. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1252676>
- Çiftçi, G. C. ve Özdemir, E. (2023). Çalışan performansı, algılanan değer ve güven faktörlerinin eczane müşterilerinin tutumsal ve davranışsal sadakati üzerindeki etkileri. *İzmir İktisat Dergisi*, 38(2), 282-304. doi: <https://doi.org/10.24988/ije.1113291>
- Çimen, B. ve Karadağ, E. (2019). Spiritual leadership, organizational culture, organizational silence and academic success of the school. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(1), 1-50. doi: <https://doi.org/10.17762/kuey.v25i1.35>
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66658/1042932>
- Dağ, A. ve Bozkurt, B. (2023). Dağıtımçı liderlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 289-307. doi: <https://doi.org/10.17860/mersinefd.1292058>
- Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W., ve Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13, 996962,1-11. doi: 10.3389/fpsyg.2022.996962

- Dastane, O. (2020). Impact of leadership styles on employee performance: A moderating role of gender. *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(12), 27-52. <https://ssrn.com/abstract=3732731>
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001). *İş dünyasında bilgi yönetimi: Kuruluşlar ellerindeki bilgiyi nasıl yönetirler* (G. Günay, Çev.) İstanbul: Rota Yayın
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., ve Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134-1150. doi: 10.1037/apl0000110
- De Jong, B. A., ve Elfring, T. (2007). Mediated and differential effects of trust on team performance: A study of ongoing work teams. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 1-6.
- Demir, K. (2015). The effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification. *Eurasian Journal of Educational Research*, 60, 131-148. doi: 10.14689/ejer.2015.60.8
- Demir, S. (2022). Algılanan örgütsel maneviyatın yaşam doyum düzeyine etkisi: Yöneticiler üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(4), 2719-2736. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi. 22.11.1926
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13679/165524>
- Demirtaş, Ç. ve Altun, A. (2024). Sosyal bilimler temelinde sosyal bilgiler eğitimi özelinde bilgi okuryazarlığı modeli önerisi. *Eğitim ve Bilim*, 49(218), 79-104. doi:<https://doi.org/10.15390/EB.2024.12403>
- Deniz, D. ve Arslan Kalay, H. (2020). Duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkinin turist rehberleri açısından değerlendirilmesi. *Journal of Academic Tourism Studies*, 1(1), 30-45. doi: <https://doi.org/10.29228/jatos.51853>
- Desa, N. M., Pin, D. K. P., ve Asaari, M. H. A. H. (2021). Workplace spirituality, perceived organizational support, and organizational commitment among auditors. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6), 432-452. doi: 10.6007/IJARBS/v11-i6/10171
- Dicle, Ü. (1977). Başarı değerlendirmede çağdaş gelişmeler. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 4(17), 37-60. <https://hdl.handle.net/11511/110652>
- Dinç-Elmalı, E. ve Öcal-Özakar, Ö. (2021). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 24-43. doi: 10.46928/iticusbe.735601

- Dinçer, S., Aydın, K., ve Büyükbayram, K.Y. (2021). Çalışma sosyolojisi açısından işyerinde maneviyat. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 10(27), 338-362. doi: <https://doi.org/10.31199/hakisderg.941777>
- Dirks, K. T. ve De Jong, B. (2022). Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 247-276. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083025>
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.611
- Disterer, G. (2001). Individual and social barriers to knowledge transfer. R. H. Sprague (Ed.), *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-34)*. Los Alamitos, CA: IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2001.927138>
- Do, T. T. (2018). How spirituality, climate and compensation affect job performance. *Social Responsibility Journal*, 14(2), 396-409. doi: <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0086>
- Doğan, S. ve Bekiş, T. (2022). İş yeri maneviyatının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 533-547. doi: <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.1034320>
- Doğanay, A. ve Şen, E. (2016). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 324-346. doi: <https://doi.org/10.17828/yalovasosbil.289026>
- Dominguez, J. (2022). *Workplace spirituality and employee performance among hospital nurses: ORS as mediator* (Yayımlanmamış doktora tezi). Grand Canyon Üniversitesi, Arizona.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society* (1st ed.). London: Routledge.
- Duchon, D. ve Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.008>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., ve Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351. <https://www.jstor.org/stable/3069350>
- Durak, Y.İ. ve Yücel, D. A. (2010). Ahiliğin sosyo-ekonomik etkileri ve günümüze yansımaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 151-168. <https://dergipark.org.tr/pub/sduiibfd/issue/20827/223025>
- Durna, U., ve Demirel, Y. (2008). Bilgi yönetiminde bilgiyi anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 129-156.
- Dutton, J. E. ve Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. K. S. K. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Ed.), *Positive Organizational Scholarship* içinde (263-278). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Düzgün, A. (2022). COVID-19 sürecinde örgütsel güven, işe angaje olma ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler: Turizm sektörü örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 167-185. doi: <https://doi.org/10.11611/yead.1036351>
- Düzgüner, S. (2013). *Maneviyat algısı ve diğerkâmlıkla ilişkisi: Kan bağışi örneğinde Türkiye ve Amerika karşılaştırmalı nitel bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Düzgüner, S. (2016). Psikoloji literatüründe maneviyat kavramı (Batı ve Türkiye karşılaştırması). M. Atak (Ed.), *Maneviyat Psikolojisi* içinde (11-27). İstanbul: Elit Yayınları.
- Earl, M. J. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215–233.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, W., Jr., ve Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology*, 57, 441-465. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00328.x>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., ve Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. doi: 10.1037/0021-9010.82.5.812
- Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., ve Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. doi:10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573. doi:10.1037/0021-9010.87.3.565
- Ekhsan, M. ve Saroh, T. (2021). The role of organizational trust on the influence of employer branding on employee performance. *International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 1(2), 31-35. doi: <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i2.353>
- Elkins, D. N., Hedstrom, L. J., Hughes, L. L., Leaf, J. A., ve Saunders, C. (1988). Toward a humanistic-phenomenological spirituality: Definition, description and

- measurement. *Journal of Humanistic Psychology*, 28(4), 5–18. doi: <https://doi.org/10.1177/0022167888284002>
- Ellis, K. ve Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49(4), 382-398, doi: <https://doi.org/10.1080/01463370109385637>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362. <https://www.jstor.org/stable/2946096>
- Emmons, R.A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. *The International Journal For The Psychology Of Religion*, 10(1), 3-26. doi: https://doi.org/10.1207/S15327582IJPR1001_2
- Engidaw, A. E., Zou, W., Ning, J., Francesco, G., ve Hanchen, J. (2025). Perusing the contemporary tendencies in employees' job performance studies: A bibliometric analysis of research trends, 2013-2023. *SAGE Open*, 14(1), 1-20. doi: <https://doi.org/10.1177/21582440251321357>
- Erdem Aladağ, T. (2024). Kurumsal yönetim ve yapay zeka: Potansiyel fırsatlar ve zorluklar. *Denetim Dergisi*, 15(2024 Ek Sayı), 18-32. doi: <https://doi.org/10.58348/denetisim.1541327>
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erduran-Tekin, Ö. ve Ekşi, H. (2019). Adapting the scale for spiritual intelligence to Turkish. *Spiritual Psychology And Counseling* 4(2), 123-141. doi: <https://dx.doi.org/10.12738/spc.2019.4.2.0062>
- Erduran-Tekin, Ö. ve Ekşi, H. (2022). Well-being and spiritual intelligence predict attitudes of adolescents towards violence. *Spiritual Psychology and Counseling*, 7(3), 301–314. doi: <https://dx.doi.org/10.37898/spc.2022.7.3.181>
- Ergun Özler, N. D. (2018). Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi. R. Geylan ve H. Z. Tonus (Es.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (112-155). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Erkal, P. (2023). Kapsayıcı liderliğin çalışan performansı üzerine etkisi: Yenilikçi iş davranışlarının aracı rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 19(4), 822-843. doi: <https://doi.org/10.17130/ijmeh.1336195>
- Erkuş, A. (2017). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ertürk, A. ve Dönmez, E. (2017). Ruhsal liderlik ve eğitimdeki yansımaları. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 11-19. doi: <https://doi.org/10.21666/muefd.325111>
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi* (4. baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Field, A. ve Hole, G. (2019). *Araştırma nasıl tasarlanır ve raporlaştırılır* (A. Özer, Çev. ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Fishbein, M., ve Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L.W. (2005). Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 619-622. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.001>
- Fry, L.W., Vitucci, S., ve Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly* 16(5), 835-862. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Gagne, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48, 571-589. <https://doi.org/10.1002/hrm.20298>
- Garcia-Zamor, J.-C. (2003), Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(35), 355-363. doi:<https://doi.org/10.1111/1540-6210.00295>
- Garg, N. ve Saxena, A. (2020). Analyzing the inter-relation between workplace spirituality and constructive deviance. *Asian Journal of Business Ethics*, 9, 121-141. doi: <https://doi.org/10.1007/s13520-020-00102-x>
- Gelici, M. (2007). *Protestan iş ahlakı ile ahilik iş ahlakının karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp.
- Genç, E. (2021). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel davranış literatüründeki yeri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 728-745. doi: 10.46928/iticusbe.766686
- George, D. ve Mallery, M. (2001). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (3. baskı). Upper Saddle River, NJ: Allyn & Bacon.
- Geylan, R. (Ed.). (2004). İnsan kaynakları yönetimi (No:820). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını.
- Ghandour, A. (2019). Knowledge sharing platform for multi-site organisation. *2019 International Arab Conference on Information Technology (ACIT)*, 113-117. IEEE. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT47987.2019.899112>
- Giacalone, R. A. ve Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. Giacalone, R. A. And Jurkiewicz, C. L. (Ed.), *Handbook Of Workplace Spirituality And Organizational Performance* içinde (3-29). New York: M. E. Sharpe.
- Giacalone, R.A. ve Jurkiewicz, C.L. (2010). The science of workplace spirituality. R. A. Giacalone, C. L. Jurkiewicz (Ed.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* içinde (3-26), New York: Routledge. doi: <https://doi.org/10.4324/9781315703817>
- Giacalone, R.A., Jurkiewicz, C.L., ve Fry, L.W. (2013). Savunmacılıktan bilime: İşyeri maneviyatı araştırmalarında yeni adımlar. İ., Çapcıoğlu, A., Ayten (Ed.), *Din ve Maneviyat Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar ve Uygulama Alanları* içinde (443-466). Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Gibbons, P. (2000). *Spirituality at work: A pre-theoretical overview*. (Unpublished Master's Thesis), Birkbeck, University of London Organizational Behavior, London.

- Giberson, T. R., Resick, C. J., ve Dickson, M. W. (2005). Embedding leader characteristics: An examination of homogeneity of personality and values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002-1010. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1002>
- Gider, Ö., Akdere, M., ve Top, M. (2019). Organizational trust, employee commitment and job satisfaction in Turkish hospitals: implications for public policy and health. *East Mediterranean Health Journal*, 25(9), 622-629. doi: 10.26719/emhj.19.010
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L.-P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338. doi: <https://doi.org/10.1177/009102609802700303>
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi: <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greiner, M. E., Böhmman, T., ve Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 3-15. doi:10.1108/13673270710832127
- Göçen, A. ve Özğan, H. (2018). Okullarda işyeri ruhsallığı gelişimi üzerine bir inceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(67), 1120-1146. doi: <https://doi.org/10.17755/esosder.362674>
- Göçer, A., ve Özğan, H. (2018). Spirituality and ethics: A literature review. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(Etik Özel Sayı), 58-65.
- Gön, E. (2024). *Kariyer yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel güven işgöre performansını etkiler mi?*, İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Guillory, W. A. (2000). *Spirituality in the workplace*. Salt Lake City, UT: Innovations International.
- Gupta, M., Kumar, V. ve Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79-88. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1756-5>
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 351-373. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tebd/issue/26118/275145>
- Gül, İ., Tüfekci, N., ve Sarıoğlu, D. (2020). Algılanan örgütsel desteğin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Hastane çalışanlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 8(2), 325-350. doi:10.22139/jobs.721312.
- Güler, M., Köksal, O., ve Çetin, F. (2020). Ototelik kişilik, öz-yeterliliğin bireysel performans üzerindeki etkisinde fark yaratır mı?. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(2), 271-283. doi: <https://doi.org/10.24988/ije.202035205>

- Gümüştekin, G. (2004). Bilgi yönetiminin stratejik önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4), 201-212. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/29968>
- Gün, G. (2019). Örgüt kültür tiplerinin yenilikçiliğe etkisi örgüte güvenin ve örtülü bilgi paylaşımının düzenleyici rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 1864-1892. doi:10.26466/opus.552817
- Gündüz, A. Y., Kaya, M., ve Aydemir, C. (2012). Ahilik teşkilatında ve günümüzde tüketicilerin korunmasına yönelik çalışmalar üzerine bir değerlendirme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 37-54. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/18878>
- Gürbüz, S. (2024). *Amos ile yapısal eşitlik modellemesi, temel ilkeler ve uygulamalı analizler* (3. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2018). Aracılık modellerinin analizinde modern yaklaşım: Baron ve Kenny yöntemi artık terk edilmeli mi? 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 2-3 Kasım 2018/Isparta.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz* (3. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., Erkuş, A., ve Sıgı, Ü. (2010). İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: Temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 69-76. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/117234>
- Ha, J.-C. ve Lee, J.-W. (2022). Realization of a sustainable high-performance organization through procedural justice: The dual mediating role of organizational trust and organizational commitment. *Sustainability*, 14(3), 1-17. doi: <https://doi.org/10.3390/su14031259>
- Hacıgökmen, M. A. (2012). Anadolu'da Ahiliğin esnaf teşkilatı hâline dönüşmesi ve tımar sistemine yansımaları (Ankara örneği). *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (32), 263-291. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sutad/issue/26246/276457>
- Hafeez, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., ve Rehman, K. U. (2019). Impact of workplace environment on employee performance: Mediating role of employee health. *Business, Management and Education*, 17(2), 173-193. doi: <https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>
- Hair, J. F., Howard, M. C., ve Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hansen M. T., Nohria N. ve Tierney T. J. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hasan, N., Waseem, M. A., Sarfraz, M., ve Wajid, N. (2023). Perceived organizational support and reduced job performance during COVID-19. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 60, 1-10. doi: 10.1177/00469580231160908

- Hassan, M., Nadeem, A. B., ve Akhter, A. (2016). Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1189808, 1-15. doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1189808>
- Hatipoğlu, H. K. (2022). *Maneviyat ölçeği geliştirme çalışması*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Hayati, K. ve Caniogo, I. (2012). Islamic work ethic: The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 1102-1106. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.122>
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199906\)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M)
- Herzberg, F., Mausner, B., ve Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé, P. L., ve Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438-456. doi:10.1016/S0001-8791(02)00048-9
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. <https://www.jstor.org/stable/2772990>
- Horozcu, Ü. (2010). Tecrübî araştırmalar ışığında dindarlık ve maneviyat ile ruhsal ve bedensel sağlık arasındaki ilişki. *Milel ve Nihal*, 7(1), 209-240. doi: <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1992.tb02193.x>
- Houghton, J. D., Neck, C.P., ve Krishnakumar, S. (2016). The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: A 14-year update and extension. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(3), 1-29. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/14766086.2016.1185292>
- Hu, B., ve Zhao, Y. (2016). Creative self-efficacy mediates the relationship between knowledge sharing and employee innovation. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(5), 815-826. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.5.815>
- Huang, Q. ve Davison, R. (2008). Knowledge sharing barriers at the individual level in a Chinese Bank. PACIS 2008 Proceedings, Bildiri No 150. <https://aisel.aisnet.org/pacis2008/150>
- Huitt, W. ve Robbins, J. (2003). *An introduction to spiritual development*. Paper presented at the 11th Annual Conference: Applied Psychology in Education, Mental Health, and Business, Valdosta, GA, October 3, 1-19. <http://www.edpsycinteractive.org/papers/spirituality.pdf>
- Hult, G. ve Tomas, M. (2003). An integration of thoughts on knowledge management. *Decision Sciences*, 34(2), 189-195. doi: <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02264>

- Indradevi, R. (2020). Workplace spirituality: Successful mantra for modern organization. *Journal of Critical Reviews*, 7(6), 437-440. doi: <http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.06.77>
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230-257. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359. doi: <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Iqbal, N., Anwar, S., ve Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance: An investigation of organization on the relationship between leadership and employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 146. doi: <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- İlhan, M.ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5(2), 26-42. <https://doi.org/10.21031/epod.31126>
- İmamoğlu, S. Z., Kayış, A., ve İnce, H. (2018). Yerel yönetimlerde kurumsal duygusal hafıza, bilgi paylaşımı, hizmet geliştirme ve hizmet performansı arasındaki ilişki. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19(2), 95-113.
- İmamoğlu, E. B., ve Dönmez Turan, A. (2019). Güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: Bilişim sektöründe bir araştırma. *Istanbul Management Journal*, 87, 27-48.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/24935/263211>
- İraz, R. ve Akgün, Ö. (2011). Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkilerini ölçmeye yönelik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1-2), 201-224. https://dergipark.org.tr/tr/pub/selcuk_sbmyd/issue/11302/135121
- İrmiş, A. (1998). Bir Örgüt Kültürü Örneği Olarak Türk Milli Kültüründe Ahilik, *Türk Yurdu*, 18(126), 35-42.
- İslamoğlu, G., Birsell, M., ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü*, İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Javanmard, H. (2012). The impact of spirituality on work performance. *Indian Journal of Science And Technology*, 5, 1961-1966. doi: 10.17485/IJST/2012/V5I1/30966
- Jawahar, I. M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349. doi: <https://doi.org/10.1108/02683940710745923>

- Jawahar, I. M., Stone, T. H., ve Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142–159. doi: <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.142>
- Jena, L. K. (2022). Does workplace spirituality lead to raising employee performance? The role of citizenship behavior and emotional intelligence. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1309-1334. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2279>
- Jia, L., Liang, Z., Lei, C., ve Huang, L. (2023). A study on the effects of college students' knowledge-sharing behavior on group performance and individual social status. *Frontiers in Psychology*, 14, 1172554, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1172554>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., ve Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5. baskı). Ankara, Türkiye: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalia, N., ve Bhardwaj, B. (2019). Contextual and task performance: Do demographic and organizational variables matter? *Rajagiri Management Journal*, 13(2), 30-42. doi:10.1108/RMJ-09-2019-0017
- Kantaş, Ö. (2013). *Impact of relational and individuational self-orientations on the well-being of academicians: The roles of ego-or eco-system motivations, self-transcendence, self-compassion and burnout*. (Unpublished Master's Thesis), Middle East Technical University/ The Graduate School of Social Sciences, Ankara.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. <https://ia903106.us.archive.org/21/items/bscinharvardbusinessreview/BSC%20in%20Harvard%20Business%20Review.pdf>
- Karacaoğlu, K. ve Arslan, A. (2013). Algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişki: İmalat sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 25, 1–12. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/53323>
- Karaçınar, A. ve Filizöz, B. (2023). Uzaktan çalışma modelinin (hibrit model) çalışan performansı üzerine etkisi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(4), 1073-1089. <https://doi.org/10.33712/mana.1394601>
- Karagöz, S. (2023). *İşyeri maneviyatı akademisyenlerle nitel bir araştırma*. Ankara: İlahiyat Yayın.
- Karakaş, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94, 89-106. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>
- Karakurum, M. (2005). *The effects of person–organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a Turkish public organization*

(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Middle East Technical University The Graduate School of Social Sciences, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

- Karakuş, G. (2025). Yeşil insan kaynakları yönetiminin çalışan performansı ve çalışanın yeşil davranışı üzerindeki etkisinde yeşil örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 373-389. doi: <https://doi.org/10.20491/isarder.2025.1977>
- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademik.
- Kargılı, B. ve Şahinli, S. (2024). Kuşaklararası bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve örgütsel iletişim iklimi arasındaki ilişki: İdari sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 12(1), 65-82. doi: 10.22139/jobs.1437227
- Kaser, P. A. ve Miles, R. E. (2001). Knowledge activists: The cultivation of motivation and trust properties of knowledge sharing relationships. *Academy of Management Proceedings ODC*, D1–D6. doi: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00020-1](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00020-1)
- Kaya, A. (2024). Örgütsel adalet ile işyeri maneviyatı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 159-177. doi: <https://doi.org/10.33416/baybem.1514084>
- Kaya, U. (2013). Değerler eğitiminde bir meslek teşkilâtı. *Ahilik. Değerler Eğitimi Dergisi*, 11(26), 41-69. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ded/issue/29173/312407>
- Keklik, N. (1987). Mevlana’da metafor yoluyla felsefe. *Felsefe Arkivi*, 0(26), 19-55. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iufad/issue/1305/15388>
- Kell, H. J., Martin-Raugh, M. P., Carney, L. M., Inglese, P. A., Chen, L., ve Feng, G. (2017). *Exploring methods for developing behaviorally anchored rating scales for evaluating structured interview performance* (Research Report No. RR-17-28). Princeton, NJ: Educational Testing Service. doi: <https://doi.org/10.1002/ets2.12152>
- Kelley, J. (2002). *Knowledge nirvana: Achieving the competitive advantage through enterprise content management and optimizing team collaboration*. Fairfax, VA: Xulon Press.
- Kemer, E. (2021). Mesleki öz yeterlilik ile iş performansı arasındaki ilişkide eğitim seviyesinin düzenleyici rolü: Aşçılar üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(2), 899-920. doi: <https://doi.org/10.21325/jotags.2021.821>
- Kerkez, M. ve Erci, B. (2021). COVID-19 geçiren hemşirelerin örgütsel güven algılarının mesleki öz yeterlilikleri üzerine etkisi. *Halk Sağlığı Hemşireliği Dergisi*, 3(3), 184-197. doi: <https://doi.org/10.54061/jphn.991540>
- Khan, J., Usman, M., Saeed, I., Ali, A ve Nisar, H. (2022). Does workplace spirituality influence knowledge-sharing behavior and work engagement in work? Trust as a mediator. *Management Science Letters*, 12(1), 51-66. doi: 10.5267/j.msl.2021.8.001
- Khakpour, A., Ghahremani, M., ve Pardakhtchi, M. H. (2009). The relationship between organizational culture and knowledge management (cultural barriers and challenges of knowledge sharing). *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 4(2), 43-58.

- Khari, C., ve Sinha, S. (2018). Organizational spirituality and knowledge sharing: A model of multiple mediation. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 19(4), 337-348. doi:10.1007/s40171-018-0197-5
- Kızıloğlu, M., Dluhopolskyi, O., Laskowski, J., ve Laskowska, A. (2023). Creating agile institutions with organizational trust in the finance sector of Turkey: The mediating role of psychological empowerment in times of COVID-19. *Sustainability*, 15(4), 1-15. doi: <https://doi.org/10.3390/su15043019>
- Kim, T., ve Lee, G. (2012). A modified and extended Triandis model for the enablers-process-outcomes relationship in hotel employees' knowledge sharing. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2059-2090. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.574276>
- Kim, T. T., ve Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337. doi:10.1016/j.ijhm.2013.04.009
- Kinnerski, V.M. ve Skrypnik, B. J. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26-42. doi: <https://doi.org/10.1108/09534810410511288>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. London: Guilford Publications.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57. <https://core.ac.uk/download/pdf/47254138.pdf>
- Koç, H., ve Yazıcıoğlu, İ., ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 13-22.
- Koçak, H. S., Gümüş, E. Ç., ve Çevik Taşdemir, D. (2024). The effect of COVID-19 phobia on employee performance and job satisfaction: A cross-sectional study. *Malawi Medical Journal*, 36(2), 107-114. doi: <https://doi.org/10.4314/mmj.v36i2.7>
- Koçak, R. D. ve Özudoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 76-87. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziticaretturizm/issue/49887/639456>
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (17. bs.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koenig, H. G., McCullough, M. E., ve Larson, D. B. (2001). *Handbook of religion and health*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A., ve Jurkiewicz, C.L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81, 465-480. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9507-0>
- Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. <https://www.jstor.org/stable/256704>

- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., ve Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37. doi: <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>
- Korsgaard, M. A., Brower, H. H., ve Lester, S. W. (2015). It isn't always mutual: A critical review of dyadic trust. *Journal of Management*, 41(1), 47-70. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206314547521>
- Koşar, D. (2020). Analysis of organizational trust studies conducted in Turkey: A content analysis. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 355-372. doi: 10.14527/pegegog.2020.012
- Koyuncu, H. ve Büyükyılmaz, O. (2020). Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmeye etkisini belirlemeye yönelik üniversite çalışanları üzerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 1191-1199. doi: <https://doi.org/10.18506/anemon.636015>
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozan, M., Bozkaplan, M. F., ve Özek, M. B. (2014). Eğitimde bulut bilişim uygulamaları. *Akademik Bilişim'14 - XVI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* içinde (819-824). Mersin Üniversitesi.
- Kökalan, Ö. (2017). İşyeri maneviyatının örgütsel güven ve işe karşı yabancılaşma üzerinde etkileri. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 37-51. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/diclesosbed/issue/61625/920270>
- Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Köseoğlu, M. A., Gider, Ö., ve Ocak, S. (2011). Bilgi paylaşımı tutumunu etkileyen faktörler nelerdir? Bir kamu hastanesi örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 215-243.
- Kruger, M. ve Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions, *The Leadership Quarterly*, 16(5), 771-806. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.007>
- Krishnakumar, S. ve C.P. Neck. (2002). The 'what', 'why' and 'how' of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164. doi: <https://doi.org/10.1108/02683940210423060>
- Krishnan, R., Loon, K. W., ve Tan, N. Z. (2018). The effects of job satisfaction and work-life balance on employee task performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 652-663. doi: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i3/3956>
- Krot, K. ve Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224-233. <https://www.researchgate.net/publication/319130798>

- Kulaklıoğlu, A. S. (2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı ilişkisi: Bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kumar, A., ve Jain, V. (2020). Workplace spirituality and knowledge sharing: Investigating the mediating role of psychological safety. *Journal of Human Values*, 26(2), 123–132. doi:10.1177/0971685820910697
- Kumari, S., Kumar, V., Singh, A. K., ve Singh, B. (2022). Spirituality at work and job performance: An empirical assessment of the serial mediation modelling of attitudinal outcomes. *Purushartha*, 15(1), 94-109. doi: <https://doi.org/10.21844/16202115107>
- Kurt, A. (2011). Kur'an ve toplumsal ahlâk. Hökelekli, H., Uysal, E. (Ed.), Kur'an ve İş Ahlâkı içinde (173-191). İstanbul: Kurav Yayınları.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., ve Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. doi: 10.1177/0149206315575554
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Latham, G. P. ve Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212-247. doi: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-K](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-K)
- Lee, J.-N. (2001), The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success, *Information & Management*, 38(5), 323-335.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., ve Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473-491. <https://doi.org/10.1177/1350507610362036>
- Leech, N. L., Barrett, K. C. ve Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation* (2. baskı). New York, NY: Taylor & Francis.
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., ve Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1-22. doi: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Levinson, H. (1965). Reciprocity: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. R. M. Kramer, T. R. Tyler (Ed.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* içinde (114-139). London: Sage Publications.
- Lewis, J. D. ve Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985. doi: <https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>

- Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 1-6. doi: [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(00\)00044-0](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(00)00044-0)
- Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., ve Chen, H. (2023). Authentic leadership and employees' job performance: Mediation effect of positive employee health. *Journal of Management Analytics*, 10(3), 566-582. doi: <https://doi.org/10.1080/23270012.2023.2219993>
- Lu, Y. (2022). Trust, truthfulness and distrust: An exposition with Confucian insight. *The Journal of Value Inquiry*, 56(3), 355-377. doi: <https://doi.org/10.1007/s10790-020-09779-6>
- Lucia, A. D. ve Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luhmann, N. (1979). Trust as a reduction of social complexity. *Trust and power içinde* (Bölüm 4, 24-31). Chichester: Wiley.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39. doi: <https://doi.org/10.1177/107179190000700104>
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., ve Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.467>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., ve Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 21. doi:10.1186/s43093-020-00027-8
- Mahoney, M. J. ve Graci, G. M. (1999) The meanings and correlates of spirituality: Suggestions from an exploratory survey of experts. *Death Studies*, 23(6), 521-528, doi: 10.1080/074811899200867
- Majeed, N., Mustamil, N. M., ve Nazri, M. (2018). Which spirituality at the workplace? Is corporate spirituality the answer. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 49-60. doi:10.12816/0043950
- Marques, J. (2005). Socializing a capitalistic world: Redefining the bottom line. *Journal of American Academy of Business*, 7(1), 283-287.
https://www.researchgate.net/publication/270454186_Socializing_a_Capitalistic_World_Redefining_the_Bottom_Line.
- Marques, J., Dhiman, S., King, R., ve Afshar, T. (2011). Toward greater spirituality in personal and professional life: The movement gains momentum. *Organization Development Journal*, 29(3), 67-85. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5feafb24-ce8f-4879-beef-70fcfccbc86d%40redis>
- Marques, J., Dhiman, S., ve King, S. (2005). Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition. *Journal of American Academy of Business*, 7(1), 81-91. https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Spirituality+in+the+Workplace%3A+Developing+an+Integral+Model+and+a+Comprehensive+Definition&btnG=

- Marşap, G. (2023). Evrensel etik değerler ışığında Anadolu’da ahilik anlayışı ve stratejik liderlik yaklaşımı. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 1948-1964. doi: <https://doi.org/10.15869/itobiad.1258910>
- Martsolf, D.S. ve Mickley, J.R. (1998). The concept of spirituality in nursing theories: Differing world-views and extent of focus. *Journal of Advanced Nursing*, 27(2), 294-303. doi: <http://dx.doi.org/10.1046/j.1365-2648.1998.00519.x>
- Maruf, T. I., Manaf, N. H. B. A., Haque, A. A., ve Maulan, S. B. (2021). Factors affecting attitudes towards using ride-sharing apps. *International Journal of Business, Economics and Law*, 25(2), 60–70. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13763494>
- Matta, R. ve El Alam, R. (2023). The impact of emotional intelligence on employees’ performance and productivity. *International Journal of Work Innovation*, 4(1), 35-57. doi:10.1504/IJWI.2022.10053509
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., ve Mooradian, T. A. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29, 301-313. doi: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.06.004>
- Mavi, Y. ve Yeşil, S. (2021). Effect of the fear of COVID-19 on emotional labour, employee performance, job satisfaction, life satisfaction: A field study. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(63), 1078-1104. doi: <https://doi.org/10.19168/jyasar.908383>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. doi: <https://doi.org/10.5465/256727>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. doi: <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mcknight, D. H., Cummings, L. L., ve Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3), 473- 490. <https://www.jstor.org/stable/pdf/259290.pdf>
- Meikle Yaw, P. (2008). Democracy satisfaction: The role of interpersonal trust. *Community Development*, 39 (2), 36-51. doi: <https://doi.org/10.1080/15575330809489729>
- Merdan, E. (2022). Etik liderliğin politik davranış üzerine etkisinde işyeri maneviyatının aracılık rolü. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 38-52. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2578681>
- Meydan, C. H.ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi Amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miao, R. ve Kim, H. G. (2010). Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: A Chinese empirical study. *Journal of Service Science and Management*, 3(2), 257-264. doi: <https://doi.org/10.4236/jssm.2010.32032>

- Milliman, J., Czaplewski, A. J., Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change*, 16(4), 426-447. doi: 10.1108/09534810310484172.
- Mir, U.R., Hassan, S.S., Hassan, S. M., ve Khalid, A. (2020). Exploring the role of organizational spirituality in improving employee's ethical behavior and performance. *Pakistan Journal Of Social Sciences*, 40(2), 1033-1042. <https://pjss.bzu.edu.pk/index.php/pjss/article/view/908>
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. R.M. Kramer, T.R.E. Tyler, (Ed.), *Trust in organizations* içinde (261-287). London: Sage
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485. doi: <https://doi.org/10.1177/009102609001900408>
- Mishra, S. C., Kumar, P., ve Khulbe, M. (2024). Interrelation of workplace spirituality, organizational trust, and performance in small and medium enterprises (SMES): A synergistic approach. *Journal of Electrical Systems*, 20(10s), 2368-2381.
- Mitchell, T., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. ve Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. doi: <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Mitroff, I. I. ve Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40(4), 83-93. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-study-of-spirituality-in-the-workplace/>
- Mohamed, A. A., Wisnieski, J., Askar, M., ve Syed. I. (2004). Towards a theory of spirituality in the workplace. *Competitiveness Review*, 14(1&2), 102-107. doi: <https://doi.org/10.1108/eb046473>
- Mohamed, M. A., Mohamud, F. A. S., Mohamud, I. H., ve Farah, M. A. (2024). The influence of workplace relationships and job satisfaction of private universities in Mogadishu: Employee performance as a mediator variable. *Frontiers in Education*, 9, Article 1485356. doi: <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1485356>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., ve Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. doi: https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Mousa, A. E. (2020). The impact of workplace spirituality on employee performance: Evidence from Abu Dhabi University. *International Business Research*, 13(5), 79-93. doi: <https://doi.org/10.5539/ibr.v13n5p79>
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Muavia, M., Hussain, G., Sahibzada, U.F., ve Wan Ismail, W.K. (2023). Workplace spirituality, knowledge-hiding and the mediating role of organizational identification: Evidence from Pakistan. *International Journal Of Emerging Markets*, 18(11), 5359-5379. doi: <https://Doi.Org/10.1108/IJOEM-03-2021-0388>
- Muliati, L., Asbari, M., Nadeak, M., Novitasari, D., ve Purwanto, A. (2022). Elementary school teachers performance: How the role of transformational leadership,

- competency, and self-efficacy? *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 158-166. doi: <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i1.97>
- Mungasia, J. A., Ouda, J. B., ve Otieno, K. (2022). Teachers' self-efficacy and their performance appraisal in public secondary schools. *American Journal of Education and Technologies*, 1(2), 88-94. doi: <https://doi.org/10.54536/ajet.v1i2.530>
- Muqadas, F., Rehman, M., Aslam, U., ve Rahman, U. U. (2017). Exploring the challenges, trends, and issues for knowledge sharing practices: a study on employees in public sector universities. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 2-15.
- Mutiganda, J. C., Wiitavaara, B., Heiden, M., Svensson, S., Fagerström, A., Bergström, G., ve Aboagye, E. (2022). A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. *Frontiers in Psychology*, 13, 1035310. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1035310>
- Narayanamurthy, G. ve Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance – Moderating role of industry 4.0 base technologies. *International Journal of Production Economics*, 234(108075), 1-10. doi:10.1016/j.ijpe.2021.108075
- Nasrullah, M., Ginting, G., ve Hidayah, Z. (2022). Impact of workplace spirituality and deviant behavior on personnel performance moderating and mediation effects. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)*, 9(11), 7-18. doi: <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu>
- Nazlı, İ. (2022). *Örgütsel maneviyat ve psikolojik sermayenin duygusal emek ve stresle başa çıkma üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Nazlı, İ. ve Aktaş, H. (2023). Örgütsel maneviyat ve psikolojik sermayenin duygusal emek ve stresle başa çıkma üzerindeki etkisi: İstanbul'da sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 23(1), 75-96. doi: <https://doi.org/10.25294/aiiibfd.1162754>
- Neal, J.A. ve Bennett, J. (2000). Examining multi-level or holistic spiritual phenomena in the work place. *Management, Spirituality and Religion Newsletter, Academy of Management*, Winter 1, 1-2.
- Nešić, A. ve Lalić, D. (2016). The impact of trust on job performance in organisations. *Management*, 10(2), 27-33. doi: 10.7595/management.fon.2016.0028
- Ng, T.W.H. ve Feldman, D.C. (2008), The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.
- Nguyen, H. M. ve Nguyen, L. V. (2023). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 2859-2881. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0232>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <http://www.jstor.org/stable/2635068>

- Nonaka, I., Konno, N., ve Toyama, R. (2001). Emergence of “ba”. I. Nonaka & T. Nishiguchi (Eds.), *Knowledge emergence: Social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation* içinde (13-29). Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., ve Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
- Nürnberg, A., Seising, R., ve Wenzel, C. (2009). On the fuzzy interrelationships of data, information, knowledge and wisdom. *NAFIPS 2009 - 2009 Annual Meeting of the North American Fuzzy Information Processing Society*, 1-6. doi: <https://doi.org/10.1109/NAFIPS.2009.5156466>
- Nwanzu, C. L., ve Babalola, S. S. (2021). Effect of workplace spirituality on perceived organizational support and job performance among university administrative employees. *Contemporary Management Research*, 17(2), 127-155. doi:10.7903/cmr.20349
- Nwenekorum, F. K., Orga, C. C., ve Nnamani, E. (2022). Organizational trust and employee performance of Nigerian Agip Oil Company Limited. *Advance Journal of Business & Entrepreneurship Development*, 6(06), 14-31. <https://aspjournals.org/ajbed/index.php/ajbed/article/view/27>
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635. <https://doi.org/10.1177/0193841X9702100505>
- O'Dell, C., Grayson, C. J., ve Essaiades, N. (2003). *Ne bildiğimizi bir bilseydik* (G. Günay, Çev.). İstanbul: Dışbank Yayınları.
- Odabaş, H. (2003). Kurumsal bilgi yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 17(4), 357-368. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/302/294>
- Odabaş, H. (2009). Bilgi Kaynaklarının işletiminde elektronik doküman yönetimi ve elektronik belge yönetimi sistemlerinin rolü. *Akademik Bilişim '09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 11-13 Şubat 2009, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa, 411-421. <https://ab.org.tr/kitap/ab09-1.pdf>
- Ogunmokun, O. A., Eluwole, K. K., Avci, T., Lasisi, T. T., ve Ikhida, J. E. (2020). Propensity to trust and knowledge sharing behavior: An evaluation of importance-performance analysis among Nigerian restaurant employees. *Tourism Management Perspectives*, 33, (100590), 1-11. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100590>
- Ok, U. (2006). Türkiye’de din psikolojisi: Neredeyiz ve nereye gidebiliriz? *İslam Araştırmaları Dergisi*, 19(13), 441-456. https://www.academia.edu/17300761/T%C3%BCrkiyede_Din_Psikolojisi_Neredeyiz_ve_Nereye_Gidebiliriz
- Okudan, B. (2018). *Spor genel müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının örgütsel iklim ve örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık duyguları arasındaki örgütsel güven ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolü*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Muğla. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423876860.pdf>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. doi: 10.1207/s15327043hup1002_2
- Öksüzöğlu, D. C., Karaarslan, E., Şengüllendi, M. F., ve Gürol, Y. D. (2018). İnsan kaynakları yetkinlikleri ile çalışan performansı ilişkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 50-66. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/740900>
- Önaçan, M. B. K. (2022). Türkiye’de kamu kurumlarında bilgi yönetimi unsurları ve teknoloji ilişkisi üzerine nitel bir araştırma: Bilgi işlem yöneticileri gözünden. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 58, 134-155. doi: <https://doi.org/10.53568/yyusbed.1164149>
- Öneren, M., Çiftçi, G. E., ve Harman, A. (2016). Bilgi paylaşımının yenilikçi davranışa ve örgütsel güvene etkisi üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (58), 127-157. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/abuhsbd/issue/32971/366433>
- Örgev, M. ve Günelan, M. (2011). İşyeri maneviyatı üzerine eleştirel bir değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 1(2), 51-64. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/pub/issue/10263/125873>
- Özbay, M. ve Çelik, M. E. (2013). Türkçe öğretmen adaylarının bilgi okuryazarlık düzeylerinin incelenmesi. *Ana Dili Eğitimi Dergisi*, 1(4), 10-21. doi: <https://doi.org/10.16916/aded.15991>
- Özbezek, B. D. ve Gültekin, V. M. (2023). Örgütsel destek. Hırlak, B. (Ed.), *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-I* içinde (45-70). Özgür Yayınları. doi: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub79.c130>
- Özdamar, Ş. ve Doğrul, B. Ş. (2023). Duygusal zekânın işgörenlerin performansı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü: Perakende sektöründe bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 15(29), 270-292. doi: <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1316661>
- Özdemir, A. (2019). *Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamaları*. İstanbul: Beta Basım.
- Özdemir, S. ve Yiğit Seyfi, U. (2021). A transformation from the cages of spirits to the spiritual organizations: Different solutions to employee oriented issues. *Eurasian Journal of Higher Education*, 1(1), 42-48. doi: <https://doi.org/10.31039/ejohe.2020.1.29>
- Özdemirci, F. ve Aydın, C. (2007). Kurumsal bilgi kaynakları ve bilgi yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 21(2), 164-185. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tk/issue/48938/624263>
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 113-130. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deuiibfd/issue/22757/242905>

- Özdoğan, Ö. (2010). *Aşkın yanımız maneviyat*. Ankara: Öncü Basımevi.
- Özer, M. A. (2013). Bilgi yönetimi aracılığıyla bilginin etkin kullanımı. *Mukaddime*, 7, 69-100. doi: <https://doi.org/10.19059/mukaddime.79965>
- Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde hizmetkâr liderlik ve çalışan performansının incelenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(1), 105-112. doi: <https://doi.org/10.17681/hsp.410569>.
- Özgan, H., Bulut, L., Bulut A., ve Bozbayındır, F. (2013). Öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 70-83. <https://dergipark.org.tr/en/pub/usaksosbil/issue/21644/232676>
- Özgen, H., Aktaş, A., ve Yalçın, A. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öztürk, N. (2002). Ahilik teşkilatı ve günümüz ekonomisi, çalışma hayatı ve iş ahlakı açısından değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 1-12. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4749/65220>
- Paais, M. ve Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation and job satisfaction on employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. doi: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Paloutzian, R.F., Emmons, R. A., ve Keortg, S. G. (2003). Spiritual well-being, spiritual intelligence and healthy workplace policy, R. A., Giacalone, C. L. , Jurkiewicz (Ed.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* içinde (123-136) Armonk, New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Pargament, K. I. (1999). The psychology of religion and spirituality? Yes and no. *International Journal of the Psychology of Religion*, 9(1), 3-16. doi: https://doi.org/10.1207/s15327582ijpr0901_2
- Park, J. ve Kim, J. (2024). The relationship between perceived organizational support, work engagement, organizational citizenship behavior, and customer orientation in the public sports organizations context. *Behavioral Sciences*, 14(3), 153. doi:10.3390/bs14030153
- Patneau, A. B. (2006). *Spiritual wellness among undergraduate college students*. (Unpublished Phd Thesis), Colorado State University/School of Education, Colorado. <https://www.proquest.com/docview/305340556?pqorigsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>
- Patwary, A. K., Azam, N. R. A. N., Ashraf, M. U., Muhamed Yusoff, A., Mehmood, W., ve Rabiul, M. K. (2025). Examining employee performance through knowledge management practices, organisational commitment and capacity building in the Malaysian hotel industry. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 74(3/4), 733-752. doi: <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2022-0256>
- Paulin, D., ve Suneson, K. (2012). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers - three blurry terms in KM. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 81-91.

- Pazy, A. ve Ganzach, Y. (2009). Predicting committed behavior: Exchange ideology and pre-entry perceived organisational support. *Applied Psychology: An International Review*, 59(2), 339-359. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00393.x
- Pelenk, S. E. ve Acaray, A. (2020). Aşırı iş yükünün iş tatminine etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(27), 480-497. doi: <https://doi.org/10.21076/Vizyoner.651135.53>
- Peng, M. Y.-P., Xu, C., Zheng, R., ve He, Y. (2023). The impact of perceived organizational support on employees' knowledge transfer and innovative behavior: comparisons between Taiwan and mainland China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 741. doi: 10.1057/s41599-023-02242-4
- Petchsawang, P. ve Duchon, D. (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human Resource Development International*, 12(4), 459-468. doi: <https://doi.org/10.1080/13678860903135912>
- Petty, M. M., McGee, G. W., ve Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *The Academy of Management Review*, 9(4), 712-721. doi: <https://doi.org/10.2307/258493>
- Piedmont, R.L. (1999). Does spirituality represent the sixth factor of personality? Spiritual transcendence and the five-factor model. *Journal of Personality*, 67(6), 985-1013. https://www.researchgate.net/publication/271706484_Does_Spirituality_Represent_the_Sixth_Factor_of_Personality_Spiritual_Transcendence_and_the_Five-Factor_Model
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi: <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18. <http://www.jstor.org/stable/3749034>
- Polat, S. (2011). The level of faculty members' spiritual leadership (SL) qualities display according to students in faculty of education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 2033-2041. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.049>
- Pourmola, M., Bagheri, M., Alinezhad, P., ve Nejad, P. (2019). Investigating the impact of organizational spirituality on human resources productivity in manufacturing organizations. *Management Science Letters*, 9(1), 121-132. doi: 10.5267/j.msl.2018.10.011
- Prihadini, D., Nurbaity, S., Rachmadi, H., ve Krishantoro. (2021). The importance of job satisfaction to improve employee performance. *Technium Social Sciences Journal*, 18, 367-377. doi: 10.47577/tssj.v18i1.3059
- Rahim, A., Rosid, M. H. O., ve Hasan, N. (2024). Risk culture and employee performance for optimal organizational success: The mediating role of employee satisfaction and employee engagement. *Management Research Review*, 47(11), 1722-1749. doi: <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2023-0892>

- Rahman, M. S., Osmangani, A. M., Daud, N. M., Chowdhury, A. H., ve Hassan, H. (2015). Trust and workplace spirituality on knowledge sharing behaviour: Perspective from non-academic staff of higher learning institutions. *The Learning Organization*, 22(6), 317-332. doi:10.1108/TLO-05-2015-0032
- Rahman, M.S., Abdel Fattah, F.A.M., Hassan, H., ve Haque, T. (2021). An integrated understanding of academics knowledge sharing behaviour: A comparative study on HLIs. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 70(1/2), 1-24. doi: <https://doi.org/10.1108/GKMC-10-2019-0122>
- Rahman, S. A. A., Wahba, M., Ragheb, M. A. S., ve Ragab, A. A. (2021). The effect of organizational trust on employee's performance through organizational commitment as a mediating variable (Applied study on mobile phone companies in Egypt). *Open Access Library Journal*, 8, e7806, 1-15. doi: <https://doi.org/10.4236/oalib.1107806>
- Ranasinghe, V. R. (2021). Impact of workplace spirituality on employee organizational citizenship behaviour and employee engagement: Mediating effect of trust. *International Journal on Global Business Management & Research*, 10(2), 9–20. <https://www.proquest.com/docview/2624700021?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Rawat, S. K. ve Bhargava, S. (2024). Indian service industry: An empirical evidence of workplace spirituality on employee performance in the Mumbai region. *Journal of Engineering and Technology Management*, 72, 1720-1746. doi: 10.22610/imbr.v16i1(I)S.3749
- Rego, A., ve Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75. doi:10.1108/09534810810847039
- Rego, A., Pinho, I., Pedrosa, J., ve Pina e Cunha, M. (2009). Barriers and facilitators to knowledge management in university research centers: An exploratory study. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 7(1), 33-47. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433070103>
- Rego, A., Pina e Cunha, M., ve Souto, S. (2007). Workplace spirituality, commitment, and self-reported individual performance: An empirical study. *Management Research*, 5(3), 163-183. doi: <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433050303>
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698
- Rhoades, L., Eisenberger, R., ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35. doi:10.1108/13673270510602746
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., ve Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027–1030.

- Robbins, S. P. ve Judge, T.A. (2017). *Örgütsel davranış*. (14. Basımdan Çeviri) (İ. Erdem, Çev. Ed.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Rohman, A., Eliyana, A., Purwana, D., ve Hamidah, H. (2020). Individual and organizational factors' effect on knowledge sharing behavior. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 38-48. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(3))
- Roth, P. L., Purvis, K. L., ve Bobko, P. (2012). A Meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies. *Journal of Management*, 38(2), 719-739. <https://doi.org/10.1177/0149206310374774>
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665. doi: 10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., ve Camerer, C. (1998). Introduction to special topic forum: Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://www.jstor.org/stable/259285>
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163-180. doi: <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Rumizen, M. C. (1998). Report on the second comparative study of knowledge creation conference. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 77-81. doi:10.1108/13673279810232596
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). Performans yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). İşyeri maneviyatı ve örgütsel güven arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Sayıştay Dergisi*, (93), 43-65. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61548/919136>
- Sáenz, J., Aramburu, N., ve Rivera, O. (2009). Knowledge sharing and innovation performance: A comparison between high-tech and low-tech companies. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 22-36. doi:<https://doi.org/10.1108/14691930910922879>
- Sağsan, M. (2002). Bilgi savaşı: Siperlerden klavyelere taşınan bir harekâtın anatomisi. *Avrasya Dosyası: İstihbarat Özel*, 8(2), 213-232. <https://silo.tips/download/blg-savai-sperlerden-klavyelere-tainan-harekatin-anatoms>
- Sağsan, M. (2004). Bilgi yönetiminin kavramsal çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü. *Bilgi Dünyası*, 5(2), 247-270.
- Sağsan, M. (2006). Bilgi yönetimi bakış açısından bilgi süreçleri ve bir model önerisi. *Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, UNAK'06*, 12-14 Ekim 2006, Gazi Üniversitesi, Ankara, 27-44. <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-6.pdf>
- Sağsan, M. (2007). Uygulamadan disipline bilgi yönetimi ve bir alan çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4), 103-131.
- Saidin, K., Wan, P., Halim, W. F. S. ve Wan, A. (2024). A synthesis towards the construct of job performance: Dimensions and theoretical approaches. *Pakistan Journal of Life*

and Social Sciences, 22(2), 300-312. doi: <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.0022>

- Sakarya, A.O. (2021). Bilgi sarmalı çerçevesinde süreçlerin karşılıklı etkileşimi üzerine bir araştırma, *BMIJ*, 9(4), 1564-1581, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i4.1956>
- Saldamlı, A., ve Can, İ. I. (2019). *Bilimsel araştırma ve sunum teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. doi: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Salvador, M., Moreira, A., ve Pitacho, L. (2022). Perceived organizational culture and turnover intentions: The serial mediating effect of perceived organizational support and job insecurity. *Social Sciences* 11(363), 1-19. doi: <https://doi.org/10.3390/socsci11080363>
- Samani, S. A., Eskandari, A., Zadeh, F. O., ve Samani, J. E. (2018). The impact of environmental design on employee performance at PNPI Group. *Global Business and Organizational Excellence*, 37(2), 41-48. doi: <https://doi.org/10.1002/joe.21841>
- Sarwar, A., Abdullah, M. İ., Imran, M. K., ve Fatima, T. (2023). When fear about health hurts performance: COVID-19 and its impact on employee's work. *Review of Managerial Science*, 17(2), 513-537. doi: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00536-6>
- Sawhney, N. ve Bansal, S. (2015). Comparative study of spiritual intelligence among workforce of education and corporate sector. *Indian Journal of Psychological Science* 6(1), 93-100. <http://www.napsindia.org/wp-content/uploads/2017/05/13-Sneh-Bansal-min.pdf>
- Seçilmiş C. ve Kılıç İ. (2017). Örgütsel güven, iş-aile yaşam çatışması ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin belirlenmesi: Seyahat acentelerinde bir uygulama, *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 65-79. <https://dergipark.org.tr/en/pub/touraj/issue/30070/304242>
- Seijts, G. H., ve Latham, G. P. (2000). The effects of goal setting and group size on performance in a social dilemma. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 32(2), 104-116. doi: 10.1037/h0087105
- Selvi, Ö. Ö. (2012). Bilgi toplumu, bilgi yönetimi ve halkla ilişkiler. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(3), 191-214. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/e-gifder/issue/7472/98398>.
- Serhan, A. ve Gazzaz, H. (2019). The impact of emotional intelligence on employee performance in Saudi Arabia banking sector. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(116), 127-146. doi:10.33095/jeas.v25i116.1791
- Serinikli, N. ve Kara, M. (2020). Çalışanların algılanan örgütsel desteğinin iş performansına etkisinde örgütsel değişime açıklığın aracı rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(4), 2380-2398. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.11.1448.
- Seyyar, A. (2009). Çalışma hayatında ve işyerinde maneviyat. *Kamuda Sosyal Politika*, 11(4), 42-52. <https://okanguraybulbul.com.tr/wp-content/uploads/2012/12/4.pdf#page=43>

- Seyyar, A. ve Evkaya, C. (2015). Batıda “işyeri maneviyatı” üzerine yapılan bilimsel çalışmaların Türk bilim camiasına etkileri. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 143-171. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1023931>
- Sezgin, E. E. ve Düşükcan, M. (2020). Hemşirelerin öz yeterlilik inanç düzeylerinin performansları üzerindeki etkisi: Elazığ ili örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 1559-1702. doi: <https://doi.org/10.33206/mjss.536372>
- Shahid, Q., ve Naveed, M. A. (2020). Knowledge sharing behavior of academicians in Pakistan. *Library Philosophy and Practice (e journal)*, 3986, 1-14. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/3986>
- Sheep, M. L. (2006). Nurturing the whole person: The ethics of workplace spirituality in a society of organizations. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 357-375. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-0014-5>
- Shinde, U.S., Shinde, J. S., ve Lytle, L. (2010). The impact of organizational spirituality on employee outcomes. *International Journal of the Academic World*, 4(2), 123-130. <https://research.ebsco.com/c/yudfhe/viewer/pdf/mrhmxmlsb>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48. https://www.researchgate.net/publication/284650874_Organizational_trust_What_it_means_why_it_matters
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.637>
- Shore, L. M., Lynch, P., Tetrick, L. E., ve Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867. doi:10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x.
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11. doi:10.12691/ajams-9-1-2
- Sikandar, P., ve Arif, M. (2023). Perceived organizational support as an antecedent of knowledge sharing behaviors: Achieving sustainability of change management efforts. *Market Forces*, 18(1), 21-40. doi:10.51153/mf.v18i1.599
- Singh, B., Selvarajan, T. T., ve Solansky, S. T. (2019). Coworker influence on employee performance: A conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 587-600. doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2018-0392>
- Sisk, D. (2002). Spiritual intelligence: The tenth intelligence that integrates all other intelligences. *Gifted Education International*, 16(3), 208-212. doi: <https://doi.org/10.1177/026142940201600304>
- Smith, C. A., Organ, D. W., ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653 -666. doi: 10.1037/0021-9010.68.4.653

- Song, S. H. (2006). Workplace friendship and employees productivity: LMX theory and case of the Soul City Government. *International Review of Public Administration*, 11(1), 47-58. doi: <https://doi.org/10.1080/12294659.2006.10805077>
- Sprung, J. M., Sliter, M. T., ve Jex, S. M. (2012). Spirituality as a moderator of the relationship between workplace aggression and employee outcomes. *Personality and individual differences*, 53(7), 930-934. doi: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.06.011>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., ve Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. doi: 10.5465/AMJ.2006.23478718
- Stamper, C. L. ve Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588. doi: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00025-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00025-4)
- Stavrova, O., Spiridonova, T., van de Calseyde, P., Meyers, C., ve Evans, A. M. (2023). Does remote work erode trust in organizations? A within-person investigation in the COVID-19 context. *Social and Personality Psychology Compass*, 17(7), 1-9. doi: 10.1111/spc3.12762
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29(5), 609-640.
- Sudibjo, N., ve Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person-organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), e07334, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Sugianingrat, I. A. P. W., Widyawati, S. R., de Jesus da Costa, C. A., Ximenes, M., dos Reis Piedade, S., ve Sarmawa, W. G. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319-339. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74. <https://hdl.handle.net/11511/73668>
- Svetlik, I., Stavrou-Costea, E. ve Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study, *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Şeker, E. Ö. ve Büyükyılmaz, O. (2021). KOBİ yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışan performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 1-14. doi: <https://doi.org/10.52791/aksarayıibd.930499>
- Şener, E. (2020). *Dijital çağda bilgi yönetimi: Kavramlar, kuramlar ve uygulamalar*. İstanbul: Efe Akademi Yayınları.

- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. (2015). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, T. (2022). İş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkide iş yaşamında yalnızlığın aracı rolü: Market zincirleri çalışanları üzerine bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 1161-1175. doi: <https://doi.org/10.36362/gumus.1115305>
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2021). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu* (Sürüm 3.1). <https://www.sbb.gov.tr>
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2020). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı* (M. Baloğlu, Çev. ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260. https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/2678
- Tanğ, Y. ve Çakır, Ö. (2021). Örgütsel güven ve iş doyumu ilişkisinin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 5(2), 155-180. <https://research.ebsco.com/c/vhf5ci/viewer/pdf/namjwggbxz>
- Tanğ, Y. ve Çakır, Ö. (2023). Örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin meta analiz yöntemiyle incelenmesi. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 209-229. doi: 10.52835/19maysbd.1351409
- Tanyi, R.A. (2002). Towards clarification of the meaning of spirituality. *Journal of Advanced Nursing*, 39(5), 500-509. doi: <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02315.x>
- Taylor, R. (1990). Interpretation of the correlation coefficient: A basic review. *Journal of Diagnostic Medical Sonography*, 6(1), 35-39. <https://doi.org/10.1177/875647939000600106>
- Tekingündüz, S., Aydın, M., ve Polat, H. (2014). Kamu sektöründe örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir devlet hastanesi örneği, *Sayıştay Dergisi*, 94/Temmuz-Eylül, 53-72. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1713882>
- Thibaut, J. W. ve Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Tillich, P. (1963). *Christianity and the encounter of world religions*. New York: Columbia University Press.
- Tok, A. (2022). Bilgi Yönetimi Dergisi'nin betimsel analizi. *Bilgi ve Belge Araştırmaları Dergisi*, 17, 59-80. doi: <http://doi.org/10.26650/bba.2022.17.1124394>
- Tokmak, M. (2021). Çalışanların iş yaşam kalitesinin bağlamsal ve görev performansı üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(Armağan Sayısı), 54-68. doi: <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.602907>
- Top, M., Akdere, M., ve Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal*

of *Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282. doi:10.1080/09585192.2014.939987

- Topaçlı, H. (2022). *Kamu personelinin duygusal zeka seviyelerinin çalışan performansı ve görev motivasyonu düzeylerine etkisi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Topçu, N. (2020). *Türkiye'nin maarif davası*. İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Turgut, E., ve Begenirbaş, M. (2014). İlişkisel sosyal sermayenin yenilikçi davranışa etkisinde örtülü bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolü. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 146-160.
- Turhan, M., Köprülü, O., ve Helvacı, İ. (2018). Örgütsel güven ile bireysel iş performansı arasındaki ilişki. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 47-55. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sevad/issue/53345/709139>
- Turner, J. (1999). Spirituality in the workplace. *CA (Canadian Institute of Chartered Accountants) Magazine*, 132(10), 2-41.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269. <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php>
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13693/165728>
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218. doi: https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002162
- Tutar, H. ve Erdem, A. T. (2020). *Örnekleriyle bilimsel araştırma yöntemleri ve SPSS uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2024). *Maneviyat*. Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi 06.01.2024.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2024). *Bilgi*. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 07.05.2024.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2025). *Güven*. Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi 11.05.2025.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2025). *Performans*. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 07.04.2025.
- Türk, D., Aygen, F., ve Yıldız, Ş. (2009). Muhasebe departmanlarında bilgi yönetimi: Sakarya örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (44), 236-250. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mufad/issue/35623/395884>
- Türkmen, E. (2009). *İş karakteristikleri ve algılanan örgütsel destek kavramlarının öz-yeterlilik inancı ile ilişkisi ve öz-yeterlilik inancının çalışan performansı üzerine etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Uğurlu Kara, A. ve Köksal, K. (2022). Bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini ilişkisinde özgeciliğin düzenleyici rolü: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 284-302. doi: <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1380>
- Uluçay, E. ve Zengin, Y. (2020). İşyeri arkadaşlığı ve işgören performansı arasındaki ilişki: Bir araştırma. *Turkish Business Journal*, 1(1), 29-50. <https://dergipark.org.tr/pub/tbj/issue/55476/740167>
- Uslu Üstten, A. (2008). *Kuantum biliminin getirdiği yenilikler ışığında ruhsal zekânın edebiyat eğitiminde kullanılması*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Utami, N. M. S., Sapta, I. K. S., Verawati, Y., ve Astakoni, I. M. P. (2021). Relationship between workplace spirituality, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *The Journal Of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 507-517. doi: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO1.507>
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85. <https://www.acarindex.com/pdfs/666336>
- Uysal, İ. ve Kılıç, A. F. (2022). Normal distribution dilemma. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 220-248. <https://doi.org/10.18039/ajes.962653>
- Uysal, Ş. (2014). *Performans yönetimi sistemi ve kamu kurumlarında bireysel performansın değerlendirilmesine ilişkin bir model önerisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2), 32-39. doi: <https://doi.org/10.17339/ejovoc.51537>
- Ülgener, S. (2006). *İktisadi çözümlerin ahlâk ve zihniyet dünyası*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Ünlü, A. M. ve Çakmak, T. (2023). Kamu sektöründe kurumlar arasında bilgi paylaşımı: Türkiye'deki politika ve yasal düzenlemelere yönelik bir değerlendirme. *Bilgi Yönetimi*, 6(1), 1-20. doi: <https://doi.org/10.33721/by.1251635>
- Ünsür, A. (2020). Ahilik sistemi değerleri yönetim ve eğitimi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 18(39), 297-337. doi: [10.34234/ded.667411](https://doi.org/10.34234/ded.667411)
- Üzmez, S. S. ve Büyükbeşe, T. (2021). Dijitalleşme sürecinde bilgi yönetiminin işletmelerin teknoloji uyumuna etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16(2), 117-127. doi: <https://doi.org/10.54860/beyder.1028117>
- Van den Hooff, B., ve de 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.

- Van Maanen, J., ve Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Van Tonder, C.L. ve Ramdass, P. (2009). A spirited workplace: Employee perspectives on the meaning of workplace spirituality. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menlikehulpbronbestuur*, 7(1), 230-242. doi: 10.4102/sajhrm.v7i1.207
- Varişlı, N. (2022). Dönüşümcü liderlik uygulamalarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 2030-2049. doi: <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1487>
- Vaughan, F. (2002). What is spiritual intelligence? *Journal of Humanistic Psychology*, 42(2), 16-33. doi: <https://doi.org/10.1177/00221678024220>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. ve Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wang, S. ve Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wang, S., Noe, R. A., ve Wang, Z.-M. (2014). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi-field experiment. *Journal of Management*, 40(4), 978-1009. <https://doi.org/10.1177/0149206311412192>
- Wardani, P., Sari, E. A., Yuliani, Y., Arneliza, ve Sutadi, R. (2023). The influence of workplace spirituality on employee performance. *Journal of Psychology and Behavior Studies*, 3(2), 76-84. doi:10.32996/jpbs.2023.3.2.7
- Wasko, M. M., ve Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. doi: <https://doi.org/10.5465/257021>
- Werner, J. M. (2000). Implications of task and contextual performance for personnel selection and appraisal systems. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24. doi: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00036-4)
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., ve Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530. doi: <https://doi.org/10.2307/259292>
- Wickramasinghe, G. L. D. (2016). Effects of gender on work-related attitudes: Study of lean implemented textile and apparel manufacturing firms. *The Journal of The Textile Institute*, 107(7), 854-863. doi:10.1080/00405000.2015.1061795

- Winarno, A., Prasetio, A. P., Dudija, N., Pratami, C. N., ve Liu, R. (2021). The impact of perceived organizational support on knowledge sharing: A meditation analysis through an SEM approach. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 8(4), 570-584. doi:10.15549/jeeecar.v8i4.72
- Yağlı, N. ve Özdoğan, Ö. (2019). Gaziler ve yakınlarının manevi bakım ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik nitel bir araştırma. *Journal of Analytic Divinity*, 3(2), 67-100. doi: <https://doi.org/10.46595/jad.635152>
- Yalçın, A. ve Hırlak, B. (2022). Öz yeterlik algısının çalışan performansı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(4), 2276-2292. doi: <https://doi.org/10.21547/jss.1164502>
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 42-52. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.004>
- Yanık, G. (2022). Algılanan örgütsel destek ve iş yeri çatışmasının çalışanların bireyci ve toplulukçu davranış eğilimlerine etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(2), 691-702. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.04.1764
- Yapa, C. G. (2024). The concepts of performance evaluation. W. Rajapakshe (Ed.), *Employee performance management for improved workplace motivation* içinde (91-122). IGI Global Scientific Publishing. doi: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-4387-6.ch004>
- Yaşar Uğurlu, Ö. (2016). Sosyal sermaye ve iş performansı arasındaki ilişkide örtülü bilgi paylaşımı davranışının aracılık etkisi: Sigortacılık sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 147-164.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Bilig: Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (55), 243-264. <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php>
- Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (2007). Örgüt içi bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 12(9), 221-234. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/10224/125715>
- Yeşil, S., ve Mavi, Y. (2021). Örgütsel güvenin bilgi paylaşımına etkisi: Bir alan araştırması. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(12), 143-160. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/vanyuiibfd/issue/62384/901230>
- Yeşil, S. ve Özbağış, A. (2022). Örgütsel güven, bilgi paylaşımı ve örgütsel yenilikçilik üzerine bir alan çalışması. *Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(49), 72-97. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hmkusbed/issue/70758/1017842>
- Yıldırım, B. F. ve Özdemirci, F. (2019). Kurumlarda örtük bilginin yapay zekâ destekli tavsiye sistemleri aracılığıyla ortaya çıkarılması. *Bilgi Yönetimi Dergisi*, 2(1), 34-43. doi: <https://doi.org/10.33721/by.544239>

- Yıldırım, O., Ateş, M., ve Eren, D. (2019). Yetkinlik ve çalışan performansı ilişkisi: Bir literatür incelemesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 132-142. <http://dergipark.gov.tr/bartiniibf>
- Yıldırım, Ü. B., Taş, M. A., ve Çiçek, H. (2019). Yetkinlik algısı ve çalışan performansı ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 128-152. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/868801>
- Yılmaz, D. (2014). *Dağıtılmış liderliğin örgütsel güven ile algılanan örgütsel destek ve okul başarısıyla ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7, 65–81. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2008.36>
- Yiğit Seyfi, Ü. ve Köse, S. (2016). Ruhsal zekâ ve çalışma algısı üzerine bir analiz. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23(3), 767-787. doi: <https://doi.org/10.18657/yonveek.281963>
- Yolsal, M. (2016). *İşyerinde maneviyat*. Doç. Dr. Beliz Ülgen (Ed.) Örgüt Yönetiminde Duygular içinde (1-49) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yousef, D. (2000). Organizational commitment as mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53(4), 513-537. doi:10.1177/0018726700534003
- Yozgat, U., Ürü, F. O. (2009). Turkish translation, validity and reliability study of the knowledge sharing behavior scale, İ. G. Yumuşak (Ed.) *Uluslararası 7. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (1798-1810).
- Yu, M.-C., Mai, Q., Tsai, S.-B., ve Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(864), 1-14. doi: 10.3390/su10030864
- Yücel, İ. ve Bayat, F. (2024). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 44, 21-42. doi: <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1413616>
- Zaim, H. ve Seçgin, G. (2012). Bilgi yönetiminde bilgi dönüştürme ve seci modeli: Hizmet sektöründe bir alan araştırması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 1-12. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iuisletme/issue/9252/115743>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., ve Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10, 890400, 1-13. doi: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>
- Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., Cole, B., Rye, M. S., Butter, E. M., Belavich, T. G., Hipp, K. M., Scott, A. B., ve Kadar, J. L. (1997). Religion and spirituality: Unfuzzifying the fuzzy. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 36(4), 549–564. doi: <https://doi.org/10.2307/1387689>

Zohar, D. ve Marshall, I. (2004). *SQ Ruhsal zekamızla bağlantı kurmak*. (B. Erdemli, K. Budak Çev.) İstanbul: Meta Basım.



EKLER

EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim dalı Doktora Programı'nda yürütülmekte olan “Örgütsel Maneviyatın Bilgi Paylaşımı Davranışı ve Çalışan Performansına Etkisinde Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Örneği” başlıklı tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında toplanacak veriler, yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır; kimlik ve iletişim bilgileriniz istenmemektedir. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz yanıtların doğruluğu, araştırmanın niteliği açısından oldukça önemlidir. Anketi doldurmanız yaklaşık beş dakikanızı almaktadır. Katkı sağladığınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Burcu ATAR

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Yaşınız:

Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()

Öğrenim Durumunuz: İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans ()
Doktora ()

Şu an İtibariyle Çalıştığınız Birim: Enstitü () Fakülte () Yüksekokul () Meslek
Yüksekokul () Diğer Birimler ()

Görev Türü: Akademik Personel () İdari Personel ()

Akademik Ünvan: Prof. Dr. () Doç. Dr. () Dr. Öğr. Üyesi () Araş. Gör. () Öğr. Gör. ()

Mevcut Üniversitede Çalışma Süreniz: (Yıl Olarak)

Meslekte Toplam Çalışma Süreniz: (Yıl Olarak)

Kurumda Yöneticilik Göreviniz Var Mı? Evet () Hayır ()

ÖRGÜTSEL MANEVİYAT ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum)

NO	SORULAR	KATILMA DERECEİ				
		1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kısmen Katılıyorum	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
1	İşyerimde çalışmaktan sevinç duyuyorum.					
2	Yaptığım iş ruhuma enerji veriyor.					
3	Yaptığım iş hayatta önemli olduğunu düşündüklerime					
4	İşyerine gitmek için sabırsızlanırım.					
5	İşim ile sosyal yarar arasında bir bağlantı olduğunu					
6	İşimin benim için özel bir anlamı vardır.					
7	Diğer çalışanlarla işbirliği içinde olmayı değerli buluyorum.					
8	Kendimi topluluğun bir parçası olarak hissediyorum.					
9	İşyerimde insanların birbirlerini desteklediğine inanıyorum.					
10	İşyerimde görüşlerimi ifade ederken kendimi özgür					
11	Çalışanların ortak bir amaç ile birbirine bağlı olduğunu					
12	Çalışanların birbirlerini önemsediklerine gerçekten					
13	İşyerimde bir ailenin parçası olma duygusunu hissediyorum.					
14	Çalıştığım üniversitenin değerleri hakkında olumlu					
15	Çalıştığım üniversite yoksul ve muhtaç insanlarla ilgilenir.					
16	Çalıştığım üniversite tüm çalışanlarını önemser.					
17	Çalıştığım üniversite ortak bir bilince sahiptir.					
18	Çalıştığım üniversitenin hedefleri ile uyumlu olduğumu					
19	Çalıştığım üniversite çalışanlarının sağlığı ile ilgilenir.					
20	Çalıştığım üniversitenin misyonuna bağlı olduğumu					
21	Çalıştığım üniversite ruh halimi önemser.					

BİLGİ PAYLAŞIM DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum)

NO	SORULAR	KATILMA DERECEŚİ				
		1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kısmen Katılıyorum	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
1	Üniversitede belge ve raporlar iletirim.					
2	Üniversitedeki dergi veya bültenlerde yazılar yayımlarım.					
3	Üniversitedeki mevcut işlerle ilgili, kişisel dosyalarımındaki belgeleri paylaşıyorum.					
4	Üniversitenin çevrimiçi veri tabanlarında görüş ve düşüncelerimi paylaşıyorum.					
5	Çevrimiçi tartışma forumları aracılığıyla, çalışanları iş ve üniversiteyle ilgili önemli ve güncel bilgiler konusunda sürekli haberdar ederim.					
6	Toplantılarda görüş ve düşüncelerimi belirtirim.					
7	Beyin fırtınası toplantılarına etkin bir şekilde katılırım.					
8	Takım toplantılarında problemlere çözüm önerileri sunarım.					
9	Takım toplantılarında diğer çalışanların sorularına cevap veririm.					
10	Takım toplantılarında, diğer çalışanları düşünmeye ve tartışmaya yönleltecek yararlı sorular sorarım.					
11	Üniversiteye katkı sağlayabilecek başarı hikayelerini toplantılarda paylaşıyorum.					
12	Toplantılarda, işle ilgili geçmişteki kişisel başarısızlık veya hatalarımı anlatarak diğer çalışanların aynı hatalara düşmemesine yardımcı olmaya çalışırım.					
13	Toplantılarda sunumlar yaparım.					
14	Kişisel programımı ayarlayıp, daha az deneyimli çalışma arkadaşlarımı desteklemeye zaman ayırırım.					
15	Deneyimsiz, genç çalışanlarla uzun dönemli koçluk ilişkileri kurarım. (iş hayatında rehberlik ederim)					
16	İşle ilgili sorunlarına yardımcı olmak amacıyla diğer çalışanlarla konuşmaya zaman ayırırım. (ayaküstü, yemekte ya da telefonda konuşma/sohbet gibi)					
17	Diğer çalışanları, iş ve üniversiteyle ilgili önemli ve güncel bilgiler konusunda konuşarak, sürekli bilgilendiririm.					
18	Belirli iş konuları ile ilgili ne denli istekli ve heyecanlı olduğumu, diğer çalışanlarla konuşarak paylaşıyorum.					
19	Risk ve sorunlardan kaçınmalarına yardımcı olabilecek tecrübelerimi, diğer çalışanlarla konuşarak paylaşıyorum.					
20	İşle ilgili sorunlarına yardımcı olmak için, diğer çalışanlarla çevrimiçi sohbetler yaparım.					
21	İşle ilgili sorunlarına yardımcı olmak için, diğer çalışanlarla e-posta yoluyla iletişime zaman ayırırım.					
22	İşle ilgili sorunlarına yenilikçi çözümler üretmek için, topluluk üyeleriyle bir araya gelirim.					
23	Ortak ilgi alanlarımızdaki konulara ilişkin tecrübeleri paylaşmak için topluluk üyeleriyle bir araya gelirim.					
24	Ortak ilgi alanlarımızdaki konulara ilişkin başarı ve başarısızlık hikayeleri paylaşmak için topluluk üyeleriyle bir araya gelirim.					
25	Topluluğun çalışmalarında mükemmelliğe ulaşmayı teşvik etmek için topluluk üyeleriyle bir araya gelirim.					
26	Yeni topluluk üyelerinin kişisel gelişimini desteklerim.					
27	Topluluğun elektronik posta listesi üzerinden belirli konulara ilişkin bilgileri topluluk üyelerine gönderirim.					
28	Üniversitenin desteklediği ‘çevrimiçi topluluk sistemi’ aracılığıyla belirli konulardaki görüş ve düşüncelerimi paylaşıyorum.					

ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum)

NO	SORULAR	KATILMA DERECEŚİ				
		1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kısmen Katılıyorum	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
1	Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.					
2	İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.					
3	İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım.					
4	İş başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.					
5	Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.					
6	Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.					
7	Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmaktadır.					
8	Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.					
9	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.					
10	Üniversite kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.					
11	Üniversite hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.					

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum)

NO	SORULAR	KATILMA DERECEŚİ				
		1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kısmen Katılıyorum	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım üniversitede, kurumun yararına olabilecek katkılarıma değeri verilir					
2	Çalıştığım üniversitede gösterdiğim ekstra çaba takdir edilmez.					
3	Çalıştığım üniversitede şikâyetlerim göz ardı edilir.					
4	Çalıştığım üniversitede çıkarlarım önemsenir.					
5	İşimi en iyi şekilde yapsam bile, çalıştığım üniversitede bu fark edilmez					
6	Çalıştığım üniversite, işteki memnuniyetimi önemser.					
7	Çalıştığım üniversitede bana çok az ilgi gösterilir.					
8	Çalıştığım üniversite işteki başarılarımla gurur duyar.					

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum)

NO	SORULAR	KATILMA DERECEŚİ				
		1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kısmen Katılıyorum	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna dair güvenim tamdır.					
2	Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.					
3	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.					
4	Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.					
5	Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.					
6	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.					
7	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.					
8	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.					
9	Bu üniversitenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.					
10	Bu üniversitede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
11	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
12	Bu üniversitede birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir.					

EK 2. Etik Kurul Kararı



KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL DEĞERLENDİRME VE KARAR FORMU



Değerlendirme Talebinde Bulunan Kişi/Kurum	Burcu ATAR		
Değerlendirme Başvuru Tarihi	28.03.2023		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Eserin/Araştırmacının Adı	Örgütsel Maneviyatın Bilgi Paylaşımı Davranışı ve Çalışan Performansı Etkisinde, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Araştırma/Ölçek/Anket/Görüşme Formu			
Değerlendirmeyi Yapan Etik Kurul	KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU		
Değerlendirme Toplantı Bilgileri	Yeri İİBF Toplantı Salonu	Tarihi 06.04.2023	Saati 13:00
Karar No	Karar Tarihi	06.04.2023	
	Karar No	2023/03/08	
Karar Sonucu	(X) Kabul	(X) Oybirliği	
	() Ret	() Oy Çokluğu	
		() Oybirliği	
		() Oy Çokluğu	

Etik Kurulumuz, yukarıda başvuru bilgileri yer alan eser/araştırma için toplanarak bilimsel araştırmalar ve yayın etiği açısından değerlendirme yapmış ve aşağıda gerekçesi açıklanan karar(lar)ı almıştır:

Karar ve Gerekçesi

Burcu ATAR'a ait "Örgütsel Maneviyatın Bilgi Paylaşımı Davranışı ve Çalışan Performansı Etkisinde, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü" başlıklı araştırmanın, bilimsel araştırmalar etiği açısından yapılan değerlendirme sonucunda kabulüne ancak YÖK Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi 4. Maddesinin 2/g fıkrasına göre araştırma verilerinin yayımlanabilmesi için araştırma yapılan kurumdan resmi izin alınması sorumluluğunun araştırmacıya ait olduğuna **oy birliğiyle karar verildi.**

Etik Kurul Başkanı
Prof. Dr. Nur ÇETİN

EK 3. Üniversite Araştırma İzni



T.C.
KIRŞEHİR AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Tarih: 26/12/2022 16:22



00000489165



Sayı : E-67873788-044-00000489165
Konu : Anket İzni (Burcu ATAR)

26.12.2022

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 14.12.2022 tarihli ve E-94800964-755.02.01-00000485494 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınıza konu; Enstitünüz, İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı 191184003 numaralı öğrencisi Burcu ATAR' ın "*Örgütsel Maneviyatın Bilgi Paylaşımı Davranışı ve Çalışan Performansı Etkisinde, Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü*" konulu doktora tezine kaynak teşkil etmesi için, Üniversitemizde görev yapmakta olan akademik ve idari personellere anket uygulama çalışması yapmasına ilişkin birim yazıları ekte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ahmet GÖKBEL
Rektör Yardımcısı

Ek: Birim Yazılar (3 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 31F78081-004E-4002-A135-65D9068013E4 Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/kaeu-ebys>
Adres: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Bilgi İçin: Kiraz BAKIRCI
Faks No: 03862804209 Unvan: Şef
e-Posta: kaeuiletisim@ahievran.edu.tr İnternet Adresi: www.ahievran.edu.tr 03862804214
Kep Adresi: ahievranuniversitesi@hs01.kep.tr



EK 4. Ölçek Kullanım İzinleri

ÖRGÜTSEL MANEVİYAT ÖLÇEĞİ

Re: Organizational Spirituality Scale

Kimden: John Milliman (
Alıcı: burcu.atar@yat
Tarih: 17 Aralık 2022 Cumartesi 21:28 GMT+3

Hi Ms. Burcu ATAR,

Yes, you have permission to use our Sense of Community workplace spirituality survey from our 2003 article. The other 2 workplace spirituality survey scales used in our article are actually from Ashmos and Duchon (2000). I wish you the best of luck on your research.

Sincerely,

John Milliman

From: BURCU ATAR <
Sent: Saturday, Dece
To: John Milliman <j
Subject: Organizational Spirituality Scale

Dear Mr. Miller,
I'm a PhD student at Kırşehir Ahi Evran University/Turkey - Department of Business Administration. I'd like to request your permission to use of the "Organizational Spirituality Scale", which you used in your article titled " Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment". I'd like to use the scale in my thesis about "Organizational Spirituality".

Ms. Burcu ATAR
Kırşehir Ahi Evran University/Turkey
Department of Business Administration

Re: Örgütsel Maneviyat Ölçeği İzni Hak.

Kimden: Demet
Alıcı: burcu.a
Tarih: 19 Aralık 2022 Pazartesi 13:40 GMT+3

Sayın Burcu Atar,
Ölçeği kullanmanız uygundur. Ölçeğe aşağıdaki linkte yer alan makalemizden erişebilirsiniz. İlginize teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Doç. Dr. Demet Çakıroğlu

BİLGİ PAYLAŞIM DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Kimden: Jialin Yi (burcu.atar@yozgat.edu.tr)
Alıcı: burcu.atar@yozgat.edu.tr
Tarih: 8 Şubat 2023 Çarşamba 17:44 GMT+3

Hi Burcu,
Yes, you have my permission to use the KSBS.
Good luck!
Jialin

On Wed, Feb 8, 2023, 4:11 AM BURCU ATAR <burcu.atar@yozgat.edu.tr> wrote:
Dear Dr. Jialin Yi,
I'm a PhD student at Kırşehir Ahi Evran University/Turkey - Department of Business Administration. I'd like to request your permission to use of the "Knowledge Sharing Behaviour Scale", which you used in your article titled "A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation". I'd like to use the scale in my thesis.
I'm looking forward to hearing from you soon.
Yours sincerely,
Burcu ATAR
Kırşehir Ahi Evran University/Turkey
Department of Business Administration

Re: Bilgi Paylaşım Davranış Ölçeği Hak.

Kimden: Uğur Yozgat (ugur.yozgat@yozgat.edu.tr)
Alıcı: burcu.atar@yozgat.edu.tr
Tarih: 17 Ocak 2023 Salı 23:17 GMT+3

Sayın Atar,
İlgili çalışmaya atf yaparak kullanabilirsiniz.
Önce sağlık
Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Rektör Yardımcısı

 **NEOTECH CAMPUS**
Maslak Mahallesi Taşyoncası Sokak
No: 1V- 1Y - Sarıyer/İstanbul

 İSTANBUL
NIŞANTAŞI
UNIVERSITY
NEW

From: BURCU ATAR <burcu.atar@yozgat.edu.tr>
Sent: Tuesday, January 17, 2023, 11:17 PM
To: Uğur Yozgat <ugur.yozgat@yozgat.edu.tr>
Subject: Fw: Bilgi Paylaşım Davranış Ölçeği Hak.

Sn. Prof. Dr. Uğur Yozgat,
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi - İşletme bölümü doktora öğrencisiyim. Bilgi paylaşım Davranışı ile ilgili olarak hazırlayacağım tezimde, " **TURKISH TRANSLATION, VALIDITY AND RELIABILITY STUDY OF THE KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR SCALE**" adlı makalenizde Türkçe çevirisini yapmış olduğunuz "Bilgi Paylaşım Davranış Ölçeği"ni kullanabilmem için izninizi rica ederim.

Saygılarımla,
Burcu ATAR
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
İşletme Bölümü Dr. Öğrencisi

RE: Bilgi Paylaşım Ölçeği Hak.

Kimden: F. Oben ÜRÜ (

Alıcı: burcu.atar@yz

Tarih: 17 Ocak 2023 Salı 19:50 GMT+3

Sevgili Burcu,
İlgili ölçeği kullanabilirsin, çalışmada üstün başarılar dilerim,

Sevgilerimle,

Kind Regards,



F. Oben ÜRÜ, Ph.D.
Associate Professor
Business Administration (English) Department
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Istanbul Arel University

Phone: (+90 212 281 10 10)
E-mail: foben@arel.edu.tr
Address: Büyükdere
Tepekeni

From: BURCU ATAR <burcu.atar@yz>
Sent: Tuesday, January 17, 2023, 19:50
To: F. Oben ÜRÜ <foben@arel.edu.tr>
Subject: Fw: Bilgi Paylaşım Ölçeği Hak.

Sn. Doç Dr. F. Oben Ürü,

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi - İşletme bölümü doktora öğrencisiyim. Bilgi paylaşım Davranışı ile ilgili olarak hazırlayacağım tezimde, "[TURKISH TRANSLATION, VALIDITY AND RELIABILITY STUDY OF THE KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR SCALE](#)" adlı makalenizde Türkçe çevirisini yapmış olduğunuz "Bilgi Paylaşım Davranış Ölçeği"ni kullanabilmem için izninizi rica ederim.

Saygılarımla,

Burcu ATAR

ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

Re: Contextual Performance Scale

Kimden: Walter Borman
Alici: burcu.atar@yahoo
Tarih: 19 Ocak 2023 Perşembe 20:32 GMT+3

Of course you have my permission to use that scale. Good luck with your research!

W Borman

From: BURCU ATAR <
Sent: Thursday, Janu
To: Walter Borman <
Subject: Contextual Performance Scale

Dear Prof. Dr. Walter Borman,

I'm a PhD student at Kırşehir Ahi Evran University/Turkey - Department of Business Administration. I'd like to request your permission to use of the "Contextual Performance Scale", which you used in your book chapter titled "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.". I'd like to use the scale in my thesis.

I'm looking forward to hearing from you soon.

Yours sincerely,

Ms. Burcu ATAR
Kırşehir Ahi Evran University/Turkey
Department of Business Administration

Re: Fw: Task Performance Scale

Kimden: Kate Hattrup
Alici: burcu.atar@yahoo
Tarih: 2 Şubat 2023 Perşembe 00:08 GMT+3

Dear Burcu,

The items are included in the appendix at the end of the article. Do you have access to that appendix? You have permission to use the items of course.

thanks,
Kate Hattrup

On Thu, Jan 26, 2023 at 1:47 AM BURCU ATAR <

wrote:

Kind Reminder

Dear Prof. Dr. Kate Hattrup,
I'm a Ph.D. student at Kırşehir Ahi Evran University/Turkey - Department of Business Administration. I'd like to request your permission to use of the "Task Performance Scale", the first fourth items which you used in your article titled "Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors". You wrote the article with Nancy Befort. I'd like to use the scale in my thesis.

I'm looking forward to hearing from you soon.

Yours sincerely,

Ms. Burcu ATAR

Re: İki Boyutlu Görev – Bağlamsal Performans Ölçeği Hak.

Kimden: Müge ATASOY

Alıcı: burcu.atar@

Tarih: 1 Ocak 2023 Pazar 13:09 GMT+3

Merhaba Burcu Hanım,
Ölçeği kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

iPhone’umdan gönderildi

BURCU ATAR <

> şunları yazdı (30 Ara 2022 14:11):

Sn. Müge Karakurum Atasoy,

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi - İşletme bölümü doktora öğrencisiyim. Hazırlayacağım doktora tezimde, " The Effects of Person-Organization Fit on Employee Job Satisfaction, Performance and Organizational Commitment in A Turkish Public Organization" adlı doktora tezinizde Görev performansına ilişkin dört madde Bafort ve Hatrup (2003) tarafından geliştirilmiş olup Karakurum (2005) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Görev performansına ilişkin iki madde ise Karakurum (2005) tarafından geliştirilmiştir. Ayrıca Bağlamsal performansın ölçümü için beş madde Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilmiş ve Karakurum tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Tarafınızca (Karakurum) (2005) Türkçeye çevrilerek 11 madde 2 boyuttan oluşan “İki Boyutlu Görev – Bağlamsal Performans Ölçeği” geliştirilmiştir. Bu ölçeği tezimde kullanmak için izninizi rica ederim.

Saygılarımla,

Burcu ATAR

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

RE: Organizational Support Scale

Kimden: Pedro Neves

Alıcı: burcu.atar

Tarih: 13 Şubat 2023 Pazartesi 15:32 GMT+3

Dear Burcu,

Prof Eisenberger passed away a year ago... but he would have been delighted to see other researchers use his POS scale.

Best,
pn

233

Re: Örgütsel Destek Ölçeği Hak.

Kimden: Derya Kilicoglu (l

Alıcı: burcu.atari

Tarih: 21 Aralık 2022 Çarşamba 19:38 GMT+3

Merhaba,

Ölçeği kullanabilirsiniz, kolay gelsin.

Derya Kilicoglu

BURCU ATAR <

arı yazdı (21 Ara 2022 17:49):

Sn. Dr. Derya Yılmaz,

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi - İşletme bölümü doktora öğrencisiyim. Hazırlayacağım doktora tezimde, "**DAĞITILMIŞ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE OKUL BAŞARISIYLA İLİŞKİSİ**" adlı tezinizde Türkçe versiyonunu kullanmış olduğunuz "Örgütsel Destek Ölçeği"ni kullanabilmem için izninizi rica ederim.

Saygılarımla,

Burcu ATAR

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

İşletme Bölümü Dr. Öğrencisi

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Re: Organizational Trust Scale

Kimden: Ronald Nyhan (

Alıcı: burcu.atari

Tarih: 20 Aralık 2022 Salı 16:40 GMT+3

Burcu

You have may permission. Good luck.

Ron Nyhan

Sent from my iPad

On Dec 19, 2022, at 4:38 PM, BURCU ATAR ·

wrote:

EXTERNAL EMAIL : Exercise caution when responding, opening links, or opening attachments.

Dear Ass. Prof. Nyhan,

I'm a PhD student at Kırşehir Ahi Evran University/Turkey - Department of Business Administration. I'd like to request your permission to use of the "Organizational Trust Scale", which you used in your article titled "Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory ". I'd like to use the scale in my thesis.

Ms. Burcu ATAR

Kırşehir Ahi Evran University/Turkey

Department of Business Administration

RE: Örgütsel güven ölçeği hak.

Kimden: Nigar DEMİRCAN ÇAKAR (

Alıcı: burcu.atari

Tarih: 23 Aralık 2022 Cuma 21:02 GMT+3

Burcu Hanım,

Atıf yaparak ölçeği kullanabilirsiniz.

Kolaylıklar ve başarılar dilerim.

Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar

From: BURCU ATAR

Sent: Tuesday, December 20, 2022 12:59 AM

To: nigar.demircan@ege.edu.tr

Subject: Örgütsel güven ölçeği hak.

Sn. Prof. Dr. Demircan Çakar,

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi - İşletme bölümü doktora öğrencisiyim. Doktora tezimde, 2003 yılında hazırlamış olduğunuz "Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama" adlı doktora tezinizde Nyhan ve Marlowe tarafından geliştirilen (1997) ve Türkçe versiyonunu kullanmış olduğunuz "Örgütsel Güven Ölçeği"ni kullanabilmem için izninizi rica ederim.

Saygılarımla,

Burcu ATAR

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

İşletme Bölümü Dr. Öğrencisi

EK 5. Araştırma Kapsamında Elde Edilen Sosyo-Demografik Bulgular

Sosyo-demografik analizler kapsamında, araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven düzeylerindeki farklılıklar incelenmiştir. Ölçeklerden elde edilen sonuçların sosyo-demografik faktörlere göre farklılıklarını belirlemek amacıyla, ikili gruplardan oluşan değişkenler için bağımsız örneklem t testi analizi uygulanmıştır.

Bağımsız örneklem t testi, farklı katılımcılardan oluşan yalnızca iki grup arasındaki ortalama farkının anlamlı olup olmadığını ölçmek için kullanılır (Field ve Hole, 2019: 188). İki'den fazla grubun ortalamalarını karşılaştırmak için ise tek yönlü ANOVA uygulanmaktadır (Kurtuluş, 2010: 186). Gruplar arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Tukey testi (Tukey's Honestly Significant Difference - HSD) kullanılmıştır (Bayram, 2009: 142).

Tablo 1'de katılımcıların örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerinin cinsiyete göre ortalamaları karşılaştırılmış ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçek / Alt Boyut	Cinsiyet	n	Ort	ss	t	p
Örgütsel Maneviyat	Kadın	139	3,61	0,69	1,074	0,284
	Erkek	257	3,52	0,95		
Anlamlı İş	Kadın	139	3,86	0,70	0,473	0,636
	Erkek	257	3,82	0,93		
Topluluk Duygusu	Kadın	139	3,50	0,81	-0,096	0,923
	Erkek	257	3,51	1,04		
Örgütsel Değerlerle Uyum	Kadın	139	3,48	0,86	1,900	0,058
	Erkek	257	3,29	1,08		
Bilgi Paylaşım Davranışı	Kadın	139	3,55	0,69	1,830	0,068
	Erkek	257	3,41	0,88		
Yazılı Katkıları	Kadın	139	3,28	0,95	1,893	0,059
	Erkek	257	3,09	1,00		
Örgütsel İletişim	Kadın	139	3,70	0,78	1,228	0,221
	Erkek	257	3,59	0,94		
Kişisel Etkileşimler	Kadın	139	3,68	0,77	2,389	0,017*
	Erkek	257	3,47	0,96		
Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	Kadın	139	3,52	0,91	0,879	0,380
	Erkek	257	3,43	0,99		
Çalışan Performansı	Kadın	139	4,19	0,48	3,191	0,002*
	Erkek	257	3,98	0,81		
Görev Performansı	Kadın	139	4,26	0,52	2,852	0,005*
	Erkek	257	4,07	0,85		
Bağlamsal Performans	Kadın	139	4,10	0,58	3,224	0,001*
	Erkek	257	3,86	0,93		
Algılanan Örgütsel Destek	Kadın	139	3,56	0,88	2,557	0,011*
	Erkek	257	3,32	0,99		
Örgütsel Güven	Kadın	139	3,65	0,90	2,347	0,020*
	Erkek	257	3,42	1,04		
Yöneticiye Güven	Kadın	139	3,79	0,92	2,778	0,006*
	Erkek	257	3,50	1,08		
Örgüte Güven	Kadın	139	3,38	1,05	1,175	0,241
	Erkek	257	3,25	1,09		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; t testi

Örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven puanlarının cinsiyete göre karşılaştırıldığı Tablo 1 incelendiğinde, bilgi paylaşım davranışı ölçeğinin alt boyutlarından biri olan kişisel etkileşimler açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,017 < 0,05$). Kadın katılımcıların kişisel etkileşimler ortalaması $3,68 \pm 0,77$, erkek katılımcıların ortalaması ise $3,47 \pm 0,96$ olarak bulunmuştur. Kadın katılımcıların kişisel etkileşim düzeyinin, erkek katılımcılara kıyasla anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan performansı ölçeğinin genel puanı açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir fark görülmüştür ($p = 0,002 < 0,05$). Kadın katılımcıların çalışan performansı ortalaması $4,19 \pm 0,48$; erkek katılımcıların ortalaması ise $3,98 \pm 0,81$ olarak bulunmuştur. Kadın

katılımcıların çalışan performans düzeyi, erkeklere kıyasla anlamlı derecede daha yüksek tespit edilmiştir.

Bu fark, çalışan performansının alt boyutlarında da gözlemlenmiştir. Görev performansı alt boyutu açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,005 < 0,05$). Kadın katılımcıların görev performansı ortalaması $4,26 \pm 0,52$, erkek katılımcıların ise $4,07 \pm 0,85$ olarak bulunmuştur. Kadın katılımcıların görev performans düzeyi, erkeklere kıyasla anlamlı derecede daha yüksek tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, bağlamsal performans alt boyutu açısından da cinsiyetler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,001 < 0,05$). Kadın katılımcıların bağlamsal performans ortalaması $4,10 \pm 0,58$, erkek katılımcıların ise $3,86 \pm 0,93$ olarak hesaplanmıştır. Kadın katılımcıların bağlamsal performans düzeyi de erkeklere kıyasla anlamlı derecede daha yüksek tespit edilmiştir.

Algılanan örgütsel destek ölçeği açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,011 < 0,05$). Kadın katılımcıların algılanan örgütsel destek ortalaması $3,56 \pm 0,88$; erkek katılımcıların ise $3,32 \pm 0,99$ olarak bulunmuştur. Kadın katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeyinin erkeklere kıyasla anlamlı derecede daha yüksek tespit edilmiştir.

Örgütsel güven ölçeğinin genel puanı açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir fark görülmüştür ($p = 0,020 < 0,05$). Kadın katılımcıların örgütsel güven ortalaması $3,65 \pm 0,90$, erkek katılımcıların ortalaması ise $3,42 \pm 1,04$ olarak bulunmuştur. Kadın katılımcıların örgütsel güven düzeyi, erkeklere kıyasla anlamlı derecede daha yüksek tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, örgütsel güven ölçeğinin yöneticiye güven alt boyutu açısından da cinsiyetler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,006 < 0,05$). Kadın katılımcıların yöneticiye güven ortalaması $3,79 \pm 0,92$, erkek katılımcıların ortalaması ise $3,50 \pm 1,08$ olarak bulunmuştur. Kadın katılımcıların yöneticiye güven düzeyi, erkek katılımcılara kıyasla anlamlı derecede daha yüksek tespit edilmiştir.

Örgütsel maneviyat, anlamlı iş, topluluk duygusu, örgütsel değerlerle uyum, bilgi paylaşım davranışı, yazılı katkılar, örgütsel iletişim, uygulama toplulukları ile bağlantılar ve örgüte güven değişkenlerinde cinsiyet açısından anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 2’de katılımcıların örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerinin yaşa göre ortalamaları karşılaştırılmış ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü ANOVA

ile incelenmiştir. Ortalamalar arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden TUKEY uygulanmıştır.

Tablo 2. Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Ölçek / Alt Boyut	Yaş	n	Ort	ss	F	p
Örgütsel Maneviyat	21-30 Yaş	61	3,39	0,91	2,623	0,049*
	31-40 Yaş	160	3,63	0,82		
	41-50 Yaş	132	3,45	0,90		
	51 Yaş ve Üzeri	43	3,76	0,84		
Anlamlı İş	21-30 Yaş	61	3,63	0,96	2,634	0,049*
	31-40 Yaş	160	3,91	0,75		
	41-50 Yaş	132	3,78	0,90		
	51 Yaş ve Üzeri	43	4,05	0,86		
Topluluk Duygusu	21-30 Yaş	61	3,39	0,97	2,752	0,042*
	31-40 Yaş	160	3,59	0,94		
	41-50 Yaş	132	3,37	0,99		
	51 Yaş ve Üzeri	43	3,78	0,92		
Örgütsel Değerlerle Uyum	21-30 Yaş	61	3,22	1,04	1,797	0,147
	31-40 Yaş	160	3,45	0,99		
	41-50 Yaş	132	3,25	1,03		
	51 Yaş ve Üzeri	43	3,53	0,95		
Bilgi Paylaşım Davranışı	21-30 Yaş	61	3,20	0,86	2,565	0,054
	31-40 Yaş	160	3,51	0,81		
	41-50 Yaş	132	3,48	0,81		
	51 Yaş ve Üzeri	43	3,58	0,78		
Yazılı Katkıları	21-30 Yaş	61	2,95	0,93	1,642	0,179
	31-40 Yaş	160	3,24	1,01		
	41-50 Yaş	132	3,11	1,00		
	51 Yaş ve Üzeri	43	3,30	0,91		
Örgütsel İletişim	21-30 Yaş	61	3,32	0,88	3,225	0,023*
	31-40 Yaş	160	3,73	0,88		
	41-50 Yaş	132	3,65	0,86		
	51 Yaş ve Üzeri	43	3,64	0,93		
Kişisel Etkileşimler	21-30 Yaş	61	3,33	0,99	1,632	0,182
	31-40 Yaş	160	3,56	0,89		
	41-50 Yaş	132	3,56	0,87		
	51 Yaş ve Üzeri	43	3,71	0,88		
Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	21-30 Yaş	61	3,17	1,04	2,407	0,067
	31-40 Yaş	160	3,48	0,98		
	41-50 Yaş	132	3,52	0,92		
	51 Yaş ve Üzeri	43	3,60	0,83		
Çalışan Performansı	21-30 Yaş	61	3,81	0,99	6,454	0,000*
	31-40 Yaş	160	4,20	0,53		
	41-50 Yaş	132	3,95	0,70		
	51 Yaş ve Üzeri	43	4,19	0,75		
Görev Performansı	21-30 Yaş	61	3,83	1,06	7,466	0,000*
	31-40 Yaş	160	4,31	0,56		
	41-50 Yaş	132	4,04	0,73		
	51 Yaş ve Üzeri	43	4,21	0,80		
Bağlamsal Performans	21-30 Yaş	61	3,75	1,06	4,357	0,005*
	31-40 Yaş	160	4,07	0,67		
	41-50 Yaş	132	3,81	0,85		
	51 Yaş ve Üzeri	43	4,15	0,84		

Tablo 2. (devam) *Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması*

Algılanan Örgütsel Destek	21-30 Yaş	61	3,45	1,09	0,374	0,772
	31-40 Yaş	160	3,45	0,90		
	41-50 Yaş	132	3,34	0,93		
	51 Yaş ve Üzeri	43	3,38	1,07		
Örgütsel Güven	21-30 Yaş	61	3,55	1,07	0,331	0,803
	31-40 Yaş	160	3,52	0,96		
	41-50 Yaş	132	3,43	1,01		
	51 Yaş ve Üzeri	43	3,57	1,01		
Yöneticiye Güven	21-30 Yaş	61	3,62	1,10	0,333	0,802
	31-40 Yaş	160	3,63	1,01		
	41-50 Yaş	132	3,53	1,03		
	51 Yaş ve Üzeri	43	3,69	1,05		
Örgüte Güven	21-30 Yaş	61	3,40	1,08	0,374	0,772
	31-40 Yaş	160	3,29	1,04		
	41-50 Yaş	132	3,23	1,13		
	51 Yaş ve Üzeri	43	3,34	1,09		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; ANOVA

Örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven puanlarının yaşa göre karşılaştırıldığı Tablo 2 incelendiğinde, örgütsel maneviyat ölçeği genel puanı açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,049 < 0,05$). 21-30 yaş grubunun ortalaması $3,39 \pm 0,91$, 31-40 yaş grubunun ortalaması $3,63 \pm 0,82$, 41-50 yaş grubunun ortalaması $3,45 \pm 0,90$ ve 51 yaş ve üstü grubunun ortalaması $3,76 \pm 0,84$ olarak bulunmuştur. Örgütsel maneviyat için en yüksek ortalama, 51 yaş ve üstü grupta tespit edilmiştir.

Örgütsel maneviyat ölçeğinin alt boyutlarından biri olan anlamlı iş açısından da yaş grupları arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür ($p = 0,049 < 0,05$). 21-30 yaş grubunun ortalaması $3,63 \pm 0,96$, 31-40 yaş grubunun ortalaması $3,91 \pm 0,75$, 41-50 yaş grubunun ortalaması $3,78 \pm 0,90$ ve 51 yaş ve üstü grubunun ortalaması $4,05 \pm 0,86$ olarak bulunmuştur. Anlamlı iş için en yüksek ortalama, 51 yaş ve üstü grupta tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, örgütsel maneviyat alt boyutlarından biri olan topluluk duygusu açısından da yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,042 < 0,05$). 21-30 yaş grubunun ortalaması $3,39 \pm 0,97$, 31-40 yaş grubunun ortalaması $3,59 \pm 0,94$, 41-50 yaş grubunun ortalaması $3,37 \pm 0,99$ ve 51 yaş ve üstü grubunun ortalaması $3,78 \pm 0,92$ olarak bulunmuştur. Topluluk duygusu için en yüksek ortalama, 51 yaş ve üstü grupta tespit edilmiştir.

Bilgi paylaşım davranışı alt boyutlarından biri olan örgütsel iletişim açısından da yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,023 < 0,05$). 21-30 yaş grubunun

ortalaması $3,32 \pm 0,88$, 31-40 yaş grubunun ortalaması $3,73 \pm 0,88$, 41-50 yaş grubunun ortalaması $3,65 \pm 0,86$ ve 51 yaş ve üstü grubunun ortalaması $3,64 \pm 0,93$ olarak bulunmuştur. Örgütsel iletişim için en yüksek ortalama, 31-40 yaş grubunda tespit edilmiştir.

Çalışan performansı ölçeğinin genel puanı açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,000 < 0,05$). 21-30 yaş grubunun ortalaması $3,81 \pm 0,99$, 31-40 yaş grubunun ortalaması $4,20 \pm 0,53$, 41-50 yaş grubunun ortalaması $3,95 \pm 0,70$ ve 51 yaş ve üstü grubunun ortalaması $4,19 \pm 0,75$ olarak bulunmuştur. Çalışan performans için en yüksek ortalama, 31-40 yaş grubunda tespit edilmiştir.

Bu fark, çalışan performansının alt boyutlarında da gözlemlenmiştir. Görev performansı açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,000 < 0,05$). 21-30 yaş grubunun ortalaması $3,83 \pm 1,06$, 31-40 yaş grubunun ortalaması $4,31 \pm 0,56$, 41-50 yaş grubunun ortalaması $4,04 \pm 0,73$ ve 51 yaş ve üstü grubunun ortalaması $4,21 \pm 0,80$ olarak bulunmuştur. Görev performansı için en yüksek ortalama, 31-40 yaş grubunda tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, çalışan performansı alt boyutlarından biri olan bağlamsal performans açısından yaş grupları arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür ($p = 0,005 < 0,05$). 21-30 yaş grubunun ortalaması $3,75 \pm 1,06$, 31-40 yaş grubunun ortalaması $4,07 \pm 0,67$, 41-50 yaş grubunun ortalaması $3,81 \pm 0,85$ ve 51 yaş ve üstü grubunun ortalaması $4,15 \pm 0,84$ olarak bulunmuştur. Bağlamsal performans için en yüksek ortalama, 51 yaş ve üstü grupta tespit edilmiştir.

Örgütsel değerlerle uyum, bilgi paylaşım davranışı, yazılı katkılar, kişisel etkileşimler, uygulama toplulukları ile bağlantılar, algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven değişkenlerinde yaş grupları açısından anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 3’de katılımcıların örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerinin medeni duruma göre ortalamaları karşılaştırılmış ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Medeni Durumu Göre Karşılaştırılması

Ölçek / Alt Boyut	Medeni Durum	n	Ort	ss	t	p
Örgütsel Maneviyat	Evli	292	3,58	0,89	1,294	0,196
	Bekar	104	3,45	0,80		
Anlamlı İş	Bekar	292	3,87	0,87	1,141	0,255
	Bekar	104	3,75	0,79		
Topluluk Duygusu	Evli	292	3,54	0,99	1,237	0,217
	Bekar	104	3,41	0,89		
Örgütsel Değerlerle Uyum	Evli	292	3,39	1,02	1,173	0,241
	Bekar	104	3,25	0,98		
Bilgi Paylaşım Davranışı	Evli	292	3,47	0,82	0,568	0,570
	Bekar	104	3,42	0,82		
Yazılı Katkıları	Evli	292	3,16	0,99	0,119	0,905
	Bekar	104	3,15	0,98		
Örgütsel İletişim	Evli	292	3,67	0,88	1,445	0,149
	Bekar	104	3,52	0,91		
Kişisel Etkileşimler	Evli	292	3,53	0,91	-0,301	0,764
	Bekar	104	3,56	0,89		
Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	Evli	292	3,48	0,96	0,670	0,503
	Bekar	104	3,40	0,96		
Çalışan Performansı	Evli	292	4,10	0,69	2,214	0,027*
	Bekar	104	3,92	0,77		
Görev Performansı	Evli	292	4,18	0,72	2,186	0,029*
	Bekar	104	4,00	0,83		
Bağlamsal Performans	Evli	292	3,99	0,81	1,872	0,062
	Bekar	104	3,81	0,88		
Algılanan Örgütsel Destek	Evli	292	3,44	0,95	1,287	0,199
	Bekar	104	3,30	0,99		
Örgütsel Güven	Evli	292	3,52	1,00	0,707	0,480
	Bekar	104	3,44	0,98		
Yöneticiye Güven	Evli	292	3,62	1,03	0,515	0,607
	Bekar	104	3,56	1,04		
Örgüte Güven	Evli	292	3,32	1,10	0,975	0,330
	Bekar	104	3,20	1,01		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; t testi

Örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven puanlarının medeni duruma göre karşılaştırıldığı Tablo 3 incelendiğinde, çalışan performansı ölçeğinin genel puanı açısından medeni durum arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,027 < 0,05$). Evli katılımcıların çalışan performansı ortalaması $4,10 \pm 0,69$, bekar katılımcıların ortalaması ise $3,92 \pm 0,77$ olarak bulunmuştur. Çalışan performans için en yüksek ortalama evli katılımcılarda tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, çalışan performansı alt boyutlarından biri olan görev performansı açısından medeni durum arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,029 < 0,05$). Evli katılımcıların görev performansı ortalaması $4,18 \pm 0,72$, bekar katılımcıların ortalaması

ise $4,00 \pm 0,83$ olarak bulunmuştur. Görev performans açısından en yüksek ortalama evli katılımcılarda tespit edilmiştir.

Örgütsel maneviyat, anlamlı iş, topluluk duygusu, örgütsel değerlerle uyum, bilgi paylaşım davranışı, yazılı katkılar, örgütsel iletişim, kişisel etkileşimler, uygulama toplulukları ile bağlantılar, bağlamsal performans, algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven değişkenlerinde medeni durum açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4’de katılımcıların örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerinin öğrenim durumuna göre ortalamaları karşılaştırılmış ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü ANOVA ile incelenmiştir. Ortalamalar arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden TUKEY uygulanmıştır.

Tablo 4. Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek / Alt Boyut	Öğrenim Durumu	n	Ort	ss	F	p
Örgütsel Maneviyat	Lise ve Altı	24	3,78	0,92	0,831	0,506
	Önlisans	25	3,64	0,86		
	Lisans	74	3,46	0,95		
	Yüksek Lisans	84	3,48	0,97		
	Doktora	189	3,57	0,77		
Anlamlı İş	Lise ve Altı	24	3,74	1,02	1,866	0,116
	Önlisans	25	3,80	0,87		
	Lisans	74	3,64	0,96		
	Yüksek Lisans	84	3,81	1,01		
	Doktora	189	3,94	0,69		
Topluluk Duygusu	Lise ve Altı	24	3,89	0,92	1,492	0,204
	Önlisans	25	3,68	0,93		
	Lisans	74	3,54	1,04		
	Yüksek Lisans	84	3,40	1,06		
	Doktora	189	3,47	0,89		
Örgütsel Değerlerle Uyum	Lise ve Altı	24	3,73	1,03	1,171	0,323
	Önlisans	25	3,49	1,03		
	Lisans	74	3,29	1,06		
	Yüksek Lisans	84	3,27	1,07		
	Doktora	189	3,35	0,96		
Bilgi Paylaşım Davranışı	Lise ve Altı	24	3,22	0,71	3,142	0,015*
	Önlisans	25	3,17	0,93		
	Lisans	74	3,28	0,82		
	Yüksek Lisans	84	3,57	0,89		
	Doktora	189	3,55	0,76		

Tablo 4. (devam) Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Yazılı Katkılar	Lise ve Altı	24	2,40	1,13	11,268	0,000*
	Önlisans	25	2,64	1,10		
	Lisans	74	2,82	0,86		
	Yüksek Lisans	84	3,36	0,91		
	Doktora	189	3,36	0,94		
Örgütsel İletişim	Lise ve Altı	24	3,45	0,86	1,990	0,095
	Önlisans	25	3,35	1,00		
	Lisans	74	3,48	0,92		
	Yüksek Lisans	84	3,72	0,99		
	Doktora	189	3,71	0,81		
Kişisel Etkileşimler	Lise ve Altı	24	3,31	0,87	1,294	0,272
	Önlisans	25	3,37	1,05		
	Lisans	74	3,43	0,95		
	Yüksek Lisans	84	3,61	0,97		
	Doktora	189	3,61	0,83		
Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	Lise ve Altı	24	3,51	0,76	1,032	0,390
	Önlisans	25	3,23	1,14		
	Lisans	74	3,32	1,10		
	Yüksek Lisans	84	3,56	1,03		
	Doktora	189	3,49	0,87		
Çalışan Performansı	Lise ve Altı	24	4,11	0,56	0,238	0,917
	Önlisans	25	3,94	1,00		
	Lisans	74	4,08	0,79		
	Yüksek Lisans	84	4,03	0,86		
	Doktora	189	4,06	0,58		
Görev Performansı	Lise ve Altı	24	4,07	0,67	0,473	0,756
	Önlisans	25	3,97	1,06		
	Lisans	74	4,17	0,79		
	Yüksek Lisans	84	4,11	0,95		
	Doktora	189	4,17	0,59		
Bağlamsal Performans	Lise ve Altı	24	4,16	0,56	0,508	0,730
	Önlisans	25	3,89	1,04		
	Lisans	74	3,95	0,92		
	Yüksek Lisans	84	3,89	0,99		
	Doktora	189	3,94	0,71		
Algılanan Örgütsel Destek	Lise ve Altı	24	3,57	0,73	0,260	0,904
	Önlisans	25	3,30	1,09		
	Lisans	74	3,40	1,02		
	Yüksek Lisans	84	3,40	1,00		
	Doktora	189	3,40	0,93		
Örgütsel Güven	Lise ve Altı	24	3,86	1,09	1,356	0,249
	Önlisans	25	3,67	0,97		
	Lisans	74	3,56	0,89		
	Yüksek Lisans	84	3,41	1,14		
	Doktora	189	3,45	0,96		
Yöneticiye Güven	Lise ve Altı	24	3,88	1,22	1,045	0,384
	Önlisans	25	3,76	0,98		
	Lisans	74	3,69	0,92		
	Yüksek Lisans	84	3,50	1,17		
	Doktora	189	3,55	0,99		
Örgüte Güven	Lise ve Altı	24	3,82	0,98	1,927	0,105
	Önlisans	25	3,50	1,03		
	Lisans	74	3,28	1,03		
	Yüksek Lisans	84	3,22	1,20		
	Doktora	189	3,23	1,05		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; ANOVA

Örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven puanlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırıldığı Tablo 4 incelendiğinde, bilgi paylaşım davranışı ölçeğinin genel puanı açısından öğrenim durumu arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,015 < 0,05$). Lise ve altı grubunun ortalaması $3,22 \pm 0,71$, ön lisans grubunun ortalaması $3,17 \pm 0,93$, lisans grubunun ortalaması $3,28 \pm 0,82$, yüksek lisans grubunun ortalaması $3,57 \pm 0,89$ ve doktora grubunun ortalaması $3,55 \pm 0,76$ olarak bulunmuştur. Bilgi paylaşım davranışı açısından en yüksek ortalama yüksek lisans grubunda tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, bilgi paylaşım davranışı alt boyutlarından biri olan yazılı katkılar açısından öğrenim durumu arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür ($p = 0,000 < 0,05$). Lise ve altı grubunun ortalaması $2,40 \pm 1,13$, ön lisans grubunun ortalaması $2,64 \pm 1,10$, lisans grubunun ortalaması $2,82 \pm 0,86$, yüksek lisans grubunun ortalaması $3,36 \pm 0,91$ ve doktora grubunun ortalaması $3,36 \pm 0,94$ olarak bulunmuştur. Yazılı katkılar açısından en yüksek ortalama yüksek lisans ve doktora gruplarında tespit edilmiştir.

Örgütsel maneviyat, anlamlı iş, topluluk duygusu, örgütsel değerlerle uyum, örgütsel iletişim, kişisel etkileşimler, uygulama toplulukları ile bağlantılar, çalışan performansı, görev performansı, bağlamsal performans, algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven değişkenlerinde eğitim durumu açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 5’de katılımcıların örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerinin çalışılan birime göre ortalamaları karşılaştırılmış ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü ANOVA ile incelenmiştir. Ortalamalar arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden TUKEY uygulanmıştır.

Tablo 5. *Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Çalışılan Birime Göre Karşılaştırılması*

Ölçek / Alt Boyut	Çalışılan Birim	n	Ort	ss	F	p
Örgütsel Maneviyat	Enstitü	13	4,06	0,65	4,074	0,003*
	Fakülte	202	3,48	0,82		
	Yüksekokul	22	3,40	0,89		
	Meslek Yüksekokulu	90	3,79	0,87		
	Diğer Birimler	69	3,39	0,93		
Anlamlı İş	Enstitü	13	4,14	0,60	3,739	0,005*
	Fakülte	202	3,81	0,78		
	Yüksekokul	22	3,74	0,95		
	Meslek Yüksekokulu	90	4,06	0,82		
	Diğer Birimler	69	3,58	1,03		
Topluluk Duygusu	Enstitü	13	4,17	0,80	3,171	0,014*
	Fakülte	202	3,42	0,94		
	Yüksekokul	22	3,39	0,98		
	Meslek Yüksekokulu	90	3,70	1,00		
	Diğer Birimler	69	3,43	0,95		
Örgütsel Değerlerle Uyum	Enstitü	13	3,93	0,92	3,860	0,004*
	Fakülte	202	3,26	0,97		
	Yüksekokul	22	3,15	1,00		
	Meslek Yüksekokulu	90	3,63	1,01		
	Diğer Birimler	69	3,21	1,06		
Bilgi Paylaşım Davranışı	Enstitü	13	3,61	0,77	1,181	0,319
	Fakülte	202	3,42	0,74		
	Yüksekokul	22	3,38	1,07		
	Meslek Yüksekokulu	90	3,61	0,92		
	Diğer Birimler	69	3,37	0,82		
Yazılı Katkıları	Enstitü	13	2,75	1,37	1,327	0,259
	Fakülte	202	3,20	0,94		
	Yüksekokul	22	3,04	1,13		
	Meslek Yüksekokulu	90	3,26	0,99		
	Diğer Birimler	69	3,01	0,99		
Örgütsel İletişim	Enstitü	13	4,10	0,68	2,329	0,056
	Fakülte	202	3,58	0,80		
	Yüksekokul	22	3,61	1,16		
	Meslek Yüksekokulu	90	3,80	0,99		
	Diğer Birimler	69	3,50	0,92		
Kişisel Etkileşimler	Enstitü	13	3,74	0,80	0,954	0,433
	Fakülte	202	3,50	0,80		
	Yüksekokul	22	3,45	1,20		
	Meslek Yüksekokulu	90	3,68	1,01		
	Diğer Birimler	69	3,48	0,94		
Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	Enstitü	13	3,69	0,97	1,221	0,301
	Fakülte	202	3,39	0,85		
	Yüksekokul	22	3,35	1,15		
	Meslek Yüksekokulu	90	3,63	1,12		
	Diğer Birimler	69	3,43	0,99		
Çalışan Performansı	Enstitü	13	4,48	0,55	5,210	0,000*
	Fakülte	202	3,94	0,61		
	Yüksekokul	22	4,04	0,79		
	Meslek Yüksekokulu	90	4,29	0,71		
	Diğer Birimler	69	4,02	0,89		

Tablo 5. (devam) Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Çalışılan Birime Göre Karşılaştırılması

Görev Performansı	Enstitü	13	4,53	0,58	3,684	0,006*
	Fakülte	202	4,03	0,67		
	Yüksekokul	22	4,13	0,78		
	Meslek Yüksekokulu	90	4,34	0,76		
	Diğer Birimler	69	4,10	0,92		
Bağlamsal Performans	Enstitü	13	4,42	0,56	4,641	0,001*
	Fakülte	202	3,82	0,72		
	Yüksekokul	22	3,89	1,01		
	Meslek Yüksekokulu	90	4,20	0,81		
	Diğer Birimler	69	3,87	1,02		
Algılanan Örgütsel Destek	Enstitü	13	3,53	0,96	0,349	0,845
	Fakülte	202	3,37	0,91		
	Yüksekokul	22	3,59	0,92		
	Meslek Yüksekokulu	90	3,44	0,99		
	Diğer Birimler	69	3,37	1,09		
Örgütsel Güven	Enstitü	13	4,31	1,02	3,405	0,009*
	Fakülte	202	3,38	0,99		
	Yüksekokul	22	3,70	0,89		
	Meslek Yüksekokulu	90	3,60	1,00		
	Diğer Birimler	69	3,51	0,96		
Yöneticiye Güven	Enstitü	13	4,41	1,02	3,282	0,012*
	Fakülte	202	3,49	1,05		
	Yüksekokul	22	3,91	0,92		
	Meslek Yüksekokulu	90	3,67	1,00		
	Diğer Birimler	69	3,60	0,99		
Örgüte Güven	Enstitü	13	4,10	1,09	3,183	0,014*
	Fakülte	202	3,16	1,04		
	Yüksekokul	22	3,28	1,19		
	Meslek Yüksekokulu	90	3,46	1,11		
	Diğer Birimler	69	3,33	1,05		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; ANOVA

Örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven puanlarının çalışılan birime göre karşılaştırıldığı Tablo 5 incelendiğinde, örgütsel maneviyat ölçeğinin genel puanı açısından çalışılan birimler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,003 < 0,05$). Enstitü grubunun ortalaması $4,06 \pm 0,65$, fakülte grubunun ortalaması $3,48 \pm 0,82$, yüksekokul grubunun ortalaması $3,40 \pm 0,89$, meslek yüksekokulu grubunun ortalaması $3,79 \pm 0,87$ ve diğer bilimler grubunun ortalaması $3,39 \pm 0,93$ olarak bulunmuştur. Örgütsel maneviyat açısından en yüksek ortalama enstitü grubunda tespit edilmiştir.

Bu fark, örgütsel maneviyatın alt boyutlarında da gözlemlenmiştir. Örgütsel maneviyatın alt boyutlarından biri olan anlamlı iş açısından çalışılan birimler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,005 < 0,05$). Enstitü grubunun ortalaması $4,14 \pm 0,60$, fakülte grubunun ortalaması $3,81 \pm 0,78$, yüksekokul grubunun ortalaması $3,74 \pm 0,95$, meslek yüksekokulu grubunun ortalaması $4,06 \pm 0,82$ ve diğer bilimler grubunun ortalaması

3,58 ± 1,03 olarak bulunmuştur. Anlamlı iş için en yüksek ortalama enstitü grubunda tespit edilmiştir.

Örgütsel maneviyat alt boyutlarından biri olan topluluk duygusu açısından da çalışılan birimler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,014 < 0,05$). Enstitü grubunun ortalaması 4,17 ± 0,80, fakülte grubunun ortalaması 3,42 ± 0,94, yüksekokul grubunun ortalaması 3,39 ± 0,98, meslek yüksekokulu grubunun ortalaması 3,70 ± 1,00 ve diğer bilimler grubunun ortalaması 3,43 ± 0,95 olarak bulunmuştur. Topluluk duygusu açısından en yüksek ortalama enstitü grubunda tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, örgütsel maneviyatın alt boyutlarından biri olan örgütsel değerlerle uyum açısından çalışılan birimler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,004 < 0,05$). Enstitü grubunun ortalaması 3,93 ± 0,92, fakülte grubunun ortalaması 3,26 ± 0,97, yüksekokul grubunun ortalaması 3,15 ± 1,00, meslek yüksekokulu grubunun ortalaması 3,63 ± 1,01 ve diğer bilimler grubunun ortalaması 3,21 ± 1,06 olarak bulunmuştur. Örgütsel değerlerle uyum açısından en yüksek ortalama enstitü grubunda tespit edilmiştir.

Çalışan performansı ölçeğinin genel puanı açısından da çalışılan birimler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,000 < 0,05$). Enstitü grubunun ortalaması 4,48 ± 0,55, fakülte grubunun ortalaması 3,94 ± 0,61, yüksekokul grubunun ortalaması 4,04 ± 0,79, meslek yüksekokulu grubunun ortalaması 4,29 ± 0,71 ve diğer bilimler grubunun ortalaması 4,02 ± 0,89 olarak bulunmuştur. Çalışan performansı açısından en yüksek ortalama enstitü grubunda tespit edilmiştir.

Bu fark, çalışan performansının alt boyutlarında da gözlemlenmiştir. Çalışma performansının alt boyutlarından biri olan görev performansı açısından çalışılan birimler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,006 < 0,05$). Enstitü grubunun ortalaması 4,53 ± 0,58, fakülte grubunun ortalaması 4,03 ± 0,67, yüksekokul grubunun ortalaması 4,13 ± 0,78, meslek yüksekokulu grubunun ortalaması 4,34 ± 0,76 ve diğer bilimler grubunun ortalaması 4,10 ± 0,92 olarak bulunmuştur. Çalışılan birim açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p = 0,006 < 0,05$). Görev performansı açısından en yüksek ortalama enstitü grubunda tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, çalışan performansının alt boyutlarından biri olan bağlamsal performans açısından çalışılan birimler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,001 < 0,05$). Enstitü grubunun ortalaması 4,42 ± 0,56, fakülte grubunun ortalaması 3,82 ± 0,72, yüksekokul grubunun ortalaması 3,89 ± 1,01, meslek yüksekokulu grubunun

ortalaması $4,20 \pm 0,81$ ve diğer bilimler grubunun ortalaması $3,87 \pm 1,02$ olarak bulunmuştur. Bağlamsal performans açısından en yüksek ortalama enstitü grubunda tespit edilmiştir.

Örgütsel güven ölçeğinin genel puanı açısından çalışılan birimler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,009 < 0,05$). Enstitü grubunun ortalaması $4,31 \pm 1,02$, fakülte grubunun ortalaması $3,38 \pm 0,99$, yüksekokul grubunun ortalaması $3,70 \pm 0,89$, meslek yüksekokulu grubunun ortalaması $3,60 \pm 1,00$ ve diğer bilimler grubunun ortalaması $3,51 \pm 0,96$ olarak bulunmuştur. Örgütsel güven açısından en yüksek ortalama enstitü grubunda tespit edilmiştir.

Bu fark, örgütsel güvenin alt boyutlarında da gözlemlenmiştir. Örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan yöneticiye güven açısından çalışılan birimler arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($p = 0,012 < 0,05$). Enstitü grubunun ortalaması $4,41 \pm 1,02$, fakülte grubunun ortalaması $3,49 \pm 1,05$, yüksekokul grubunun ortalaması $3,91 \pm 0,92$, meslek yüksekokulu grubunun ortalaması $3,67 \pm 1,00$ ve diğer bilimler grubunun ortalaması $3,60 \pm 0,99$ olarak bulunmuştur. Yöneticiye güven açısından en yüksek ortalama enstitü grubunda tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan örgüte güven açısından çalışılan birimler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,014 < 0,05$). Enstitü grubunun ortalaması $4,10 \pm 1,09$, fakülte grubunun ortalaması $3,16 \pm 1,04$, yüksekokul grubunun ortalaması $3,28 \pm 1,19$, meslek yüksekokulu grubunun ortalaması $3,46 \pm 1,11$ ve diğer bilimler grubunun ortalaması $3,33 \pm 1,05$ olarak bulunmuştur. Örgüte güven açısından en yüksek ortalama enstitü grubunda tespit edilmiştir.

Bilgi paylaşım davranışı, yazılı katkılar, örgütsel iletişim, kişisel etkileşimler, uygulama toplulukları ile bağlantılar ve algılanan örgütsel destek değişkenleri açısından çalışılan birimler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 6'da katılımcıların örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerinin görev türüne göre ortalamaları karşılaştırılmış ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Görev Türüne Göre Karşılaştırılması

Ölçek / Alt Boyut	Görev Türü	n	Ort	ss	t	p
Örgütsel Maneviyat	Akademik Personel	268	3,56	0,83	0,263	0,793
	İdari Personel	128	3,53	0,94		
Anlamlı İş	Akademik Personel	268	3,91	0,80	2,494	0,013*
	İdari Personel	128	3,67	0,94		
Topluluk Duygusu	Akademik Personel	268	3,46	0,95	-1,357	0,176
	İdari Personel	128	3,60	1,00		
Örgütsel Değerlerle Uyum	Akademik Personel	268	3,34	0,98	-0,287	0,774
	İdari Personel	128	3,38	1,08		
Bilgi Paylaşım Davranışı	Akademik Personel	268	3,54	0,84	2,978	0,003*
	İdari Personel	128	3,28	0,74		
Yazılı Katkıları	Akademik Personel	268	3,38	0,95	6,794	0,000*
	İdari Personel	128	2,69	0,91		
Örgütsel İletişim	Akademik Personel	268	3,70	0,89	2,153	0,032*
	İdari Personel	128	3,49	0,87		
Kişisel Etkileşimler	Akademik Personel	268	3,59	0,91	1,627	0,105
	İdari Personel	128	3,43	0,88		
Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	Akademik Personel	268	3,49	0,95	0,885	0,376
	İdari Personel	128	3,40	0,98		
Çalışan Performansı	Akademik Personel	268	4,02	0,71	-1,243	0,215
	İdari Personel	128	4,12	0,72		
Görev Performansı	Akademik Personel	268	4,11	0,76	-0,978	0,329
	İdari Personel	128	4,19	0,74		
Bağlamsal Performans	Akademik Personel	268	3,90	0,85	-1,535	0,126
	İdari Personel	128	4,03	0,79		
Algılanan Örgütsel Destek	Akademik Personel	268	3,40	0,96	-0,223	0,824
	İdari Personel	128	3,42	0,97		
Örgütsel Güven	Akademik Personel	268	3,44	1,01	-1,677	0,094
	İdari Personel	128	3,62	0,97		
Yöneticiye Güven	Akademik Personel	268	3,54	1,05	-1,658	0,098
	İdari Personel	128	3,73	1,00		
Örgüte Güven	Akademik Personel	268	3,24	1,07	-1,472	0,142
	İdari Personel	128	3,41	1,08		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; t testi

Örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven puanlarının görev türüne göre karşılaştırıldığı Tablo 6 incelendiğinde, örgütsel maneviyat alt boyutlarından biri olan anlamlı iş açısından görev türü arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,013 < 0,05$). Akademik personelin ortalaması $3,91 \pm 0,80$, idari personelin ortalaması $3,67 \pm 0,94$ olarak bulunmuştur. Anlamlı iş için daha yüksek ortalama akademik personelde tespit edilmiştir.

Bilgi paylaşım davranış ölçeği genel puanı açısından görev türü arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,003 < 0,05$). Akademik personelin ortalaması $3,54 \pm 0,84$, idari personelin ortalaması $3,28 \pm 0,74$ olarak bulunmuştur. Bilgi paylaşım davranışı ölçeği için daha yüksek ortalama akademik personelde tespit edilmiştir.

Bilgi paylaşım davranışının alt boyutlarından biri olan yazılı katkılar açısından görev türleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,000 < 0,05$). Akademik personelin ortalaması $3,38 \pm 0,95$, idari personelin ortalaması $2,69 \pm 0,91$ olarak bulunmuştur. Çalışılan alan açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p = 0,000 < 0,05$). Yazılı katkılar için daha yüksek ortalama akademik personelde tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, bilgi paylaşım davranışının alt boyutlarından biri olan örgütsel iletişim açısından da görev türleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,032 < 0,05$). Akademik personelin ortalaması $3,70 \pm 0,89$, idari personelin ortalaması $3,49 \pm 0,87$ olarak bulunmuştur. Örgütsel iletişim için daha yüksek ortalama akademik personelde tespit edilmiştir.

Örgütsel maneviyat, topluluk duygusu, örgütsel değerlerle uyum, kişisel etkileşimler, uygulama toplulukları ile bağlantılar, çalışan performansı, görev performansı, bağlamsal performans, algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven değişkenlerinde görev türü açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 7’de katılımcıların örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerinin akademik ünvana göre ortalamaları karşılaştırılmış ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü ANOVA ile incelenmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Akademik Ünvanlara Göre Karşılaştırılması

Ölçek / Alt Boyut	Akademik Ünvan	n	Ort	ss	F	p
Örgütsel Maneviyat	Prof. Dr.	31	3,64	0,75	2,082	0,084
	Doç. Dr.	41	3,66	0,87		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	3,65	0,69		
	Araş. Gör.	32	3,19	0,74		
	Öğr. Gör.	79	3,58	0,95		
Anlamlı İş	Prof. Dr.	31	4,02	0,72	0,913	0,457
	Doç. Dr.	41	3,93	0,88		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	3,97	0,63		
	Araş. Gör.	32	3,68	0,83		
	Öğr. Gör.	79	3,90	0,93		
Topluluk Duygusu	Prof. Dr.	31	3,58	0,80	1,492	0,205
	Doç. Dr.	41	3,55	1,01		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	3,51	0,82		
	Araş. Gör.	32	3,10	0,82		
	Öğr. Gör.	79	3,48	1,06		
Örgütsel Değerlerle Uyum	Prof. Dr.	31	3,31	0,98	3,208	0,014*
	Doç. Dr.	41	3,48	0,94		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	3,48	0,86		
	Araş. Gör.	32	2,80	0,86		
	Öğr. Gör.	79	3,37	1,10		
Bilgi Paylaşım Davranışı	Prof. Dr.	31	3,66	0,81	3,374	0,010*
	Doç. Dr.	41	3,82	0,69		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	3,51	0,70		
	Araş. Gör.	32	3,14	0,74		
	Öğr. Gör.	79	3,57	1,00		
Yazılı Katkıları	Prof. Dr.	31	3,33	1,04	2,195	0,071
	Doç. Dr.	41	3,69	0,89		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	3,33	0,89		
	Araş. Gör.	32	3,05	0,82		
	Öğr. Gör.	79	3,42	1,02		
Örgütsel İletişim	Prof. Dr.	31	3,69	0,92	3,596	0,007*
	Doç. Dr.	41	3,97	0,68		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	3,64	0,79		
	Araş. Gör.	32	3,20	0,88		
	Öğr. Gör.	79	3,68	1,00		
Kişisel Etkileşimler	Prof. Dr.	31	3,85	0,79	2,846	0,025*
	Doç. Dr.	41	3,90	0,75		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	3,68	0,69		
	Araş. Gör.	32	3,27	0,90		
	Öğr. Gör.	79	3,64	1,07		
Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	Prof. Dr.	31	3,77	0,78	3,464	0,009*
	Doç. Dr.	41	3,72	0,74		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	3,41	0,87		
	Araş. Gör.	32	3,03	0,85		
	Öğr. Gör.	79	3,53	1,16		

Tablo 7. (devam) Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Akademik Ünvanlara Göre Karşılaştırılması

Çalışan Performansı	Prof. Dr.	31	3,90	0,74	3,918	0,004*
	Doç. Dr.	41	4,07	0,78		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	4,05	0,55		
	Araş. Gör.	32	3,54	0,90		
	Öğr. Gör.	79	4,14	0,88		
Görev Performansı	Prof. Dr.	31	3,95	0,78	4,428	0,002*
	Doç. Dr.	41	4,19	0,80		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	4,14	0,51		
	Araş. Gör.	32	3,62	0,98		
	Öğr. Gör.	79	4,27	0,90		
Bağlamsal Performans	Prof. Dr.	31	3,85	0,83	2,741	0,029*
	Doç. Dr.	41	3,95	0,86		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	3,96	0,65		
	Araş. Gör.	32	3,46	0,98		
	Öğr. Gör.	79	4,01	0,93		
Algılanan Örgütsel Destek	Prof. Dr.	31	3,08	1,08	1,113	0,351
	Doç. Dr.	41	3,48	0,83		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	3,48	0,85		
	Araş. Gör.	32	3,32	0,93		
	Öğr. Gör.	79	3,42	1,07		
Örgütsel Güven	Prof. Dr.	31	3,29	1,05	0,461	0,764
	Doç. Dr.	41	3,49	1,02		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	3,39	0,88		
	Araş. Gör.	32	3,22	1,04		
	Öğr. Gör.	79	3,45	1,11		
Yöneticiye Güven	Prof. Dr.	31	3,35	1,09	0,341	0,851
	Doç. Dr.	41	3,60	1,11		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	3,59	0,87		
	Araş. Gör.	32	3,56	1,23		
	Öğr. Gör.	79	3,53	1,11		
Örgüte Güven	Prof. Dr.	31	3,23	1,06	1,356	0,251
	Doç. Dr.	41	3,38	1,03		
	Dr. Öğr. Üyesi	85	3,19	1,04		
	Araş. Gör.	32	2,89	0,92		
	Öğr. Gör.	79	3,37	1,18		

Örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven puanlarının görev türüne göre karşılaştırıldığı Tablo 7 incelendiğinde, örgütsel maneviyat alt boyutlarından biri olan örgütsel değerlerle uyum açısından akademik ünvan arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,014 < 0,05$). Prof. Dr. kadrosundaki personelin ortalaması $3,31 \pm 0,98$, Doç. Dr. kadrosundakilerin ortalaması $3,48 \pm 0,94$, Dr. Öğr. Üyesi kadrosundakilerin ortalaması $3,48 \pm 0,86$, Araştırma Görevlilerinin ortalaması $2,80 \pm 0,86$, Öğretim Görevlilerinin ortalaması ise $3,37 \pm 1,10$ olarak bulunmuştur. Örgütsel Değerlerle Uyum boyutu açısından en yüksek ortalama Doç. Dr. ve Dr. Öğr. Üyesi kadrosundaki akademisyenlerin sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bilgi paylaşım davranış ölçeği genel puanı açısından akademik ünvan arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,010 < 0,05$). Prof. Dr. kadrosundaki personelin

ortalaması $3,66 \pm 0,81$, Doç. Dr. kadrosundakilerin ortalaması $3,82 \pm 0,69$, Dr. Öğr. Üyesi kadrosundakilerin ortalaması $3,51 \pm 0,70$, Araştırma Görevlilerinin ortalaması $3,14 \pm 0,74$, Öğretim Görevlilerinin ortalaması ise $3,57 \pm 1,00$ olarak bulunmuştur. Bilgi paylaşım davranışı ölçeği açısından en yüksek ortalamaya Doç. Dr. kadrosundaki akademisyenlerin sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bilgi paylaşım davranışı ölçeği alt boyutlarından biri olan örgütsel iletişim açısından akademik ünvan arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,007 < 0,05$). Prof. Dr. kadrosundaki personelin ortalaması $3,69 \pm 0,92$, Doç. Dr. kadrosundakilerin ortalaması $3,97 \pm 0,68$, Dr. Öğr. Üyesi kadrosundakilerin ortalaması $3,64 \pm 0,79$, Araştırma Görevlilerinin ortalaması $3,20 \pm 0,88$, Öğretim Görevlilerinin ortalaması ise $3,68 \pm 1,00$ olarak bulunmuştur. Örgütsel İletişim boyutu açısından en yüksek ortalamaya Doç. Dr. kadrosundaki akademisyenlerin sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bilgi paylaşım davranışı ölçeği alt boyutlarından biri olan kişisel etkileşim açısından akademik ünvan arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,007 < 0,05$). Prof. Dr. kadrosundaki personelin ortalaması $3,85 \pm 0,79$, Doç. Dr. kadrosundakilerin ortalaması $3,90 \pm 0,75$, Dr. Öğr. Üyesi kadrosundakilerin ortalaması $3,68 \pm 0,69$, Araştırma Görevlilerinin ortalaması $3,27 \pm 0,90$, Öğretim Görevlilerinin ortalaması ise $3,64 \pm 1,07$ olarak bulunmuştur. Kişisel etkileşim boyutu açısından en yüksek ortalamaya Doç. Dr. kadrosundaki personelin sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bilgi paylaşım davranışı ölçeği alt boyutlarından biri olan uygulama toplulukları ile bağlantılar açısından akademik ünvan arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,009 < 0,05$). Prof. Dr. kadrosundaki personelin ortalaması $3,77 \pm 0,78$, Doç. Dr. kadrosundakilerin ortalaması $3,72 \pm 0,74$, Dr. Öğr. Üyesi kadrosundakilerin ortalaması $3,41 \pm 0,87$, Araştırma Görevlilerinin ortalaması $3,03 \pm 0,85$, Öğretim Görevlilerinin ortalaması ise $3,53 \pm 1,16$ olarak bulunmuştur. Uygulama toplulukları ile bağlantılar boyutu açısından en yüksek ortalamaya Prof. Dr. kadrosundaki akademisyenlerin sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan performansı ölçeği genel puanı açısından akademik ünvan arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,004 < 0,05$). Prof. Dr. kadrosundaki personelin ortalaması $3,90 \pm 0,74$, Doç. Dr. kadrosundakilerin ortalaması $4,07 \pm 0,78$, Dr. Öğr. Üyesi kadrosundakilerin ortalaması $4,05 \pm 0,55$, Araştırma Görevlilerinin ortalaması $3,54 \pm 0,90$, Öğretim Görevlilerinin ortalaması ise $4,14 \pm 0,88$ olarak bulunmuştur. Çalışan performansı

ölçeği açısından en yüksek ortalamaya Doç. Dr. kadrosundaki akademisyenlerin sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan performansı ölçeği alt boyutlarından biri olan görev performansı açısından akademik ünvan arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,002 < 0,05$). Prof. Dr. kadrosundaki personelin ortalaması $3,95 \pm 0,78$, Doç. Dr. kadrosundakilerin ortalaması $4,19 \pm 0,80$, Dr. Öğr. Üyesi kadrosundakilerin ortalaması $4,14 \pm 0,51$, Araştırma Görevlilerinin ortalaması $3,62 \pm 0,98$, Öğretim Görevlilerinin ortalaması ise $4,27 \pm 0,90$ olarak bulunmuştur. Görev performansı boyutu açısından en yüksek ortalamaya Doç. Dr. kadrosundaki personelin sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan performansı ölçeği alt boyutlarından biri olan bağlamsal performansı açısından akademik ünvan arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,029 < 0,05$). Prof. Dr. kadrosundaki personelin ortalaması $3,85 \pm 0,83$, Doç. Dr. kadrosundakilerin ortalaması $3,95 \pm 0,86$, Dr. Öğr. Üyesi kadrosundakilerin ortalaması $3,96 \pm 0,65$, Araştırma Görevlilerinin ortalaması $3,46 \pm 0,98$, Öğretim Görevlilerinin ortalaması ise $4,01 \pm 0,93$ olarak bulunmuştur. Bağlamsal performansı boyutu açısından en yüksek ortalamaya Doç. Dr. kadrosundaki personelin sahip olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel maneviyat, anlamlı iş, topluluk duygusu, yazılı katkılar, algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven değişkenlerinde akademik ünvan açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 8’de katılımcıların örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerinin kurumda çalışma süresine göre ortalamaları karşılaştırılmış ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü ANOVA ile incelenmiştir.

Tablo 8. *Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı,Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması*

Ölçek / Alt Boyut	Kurumda Çalışma Süresi	n	Ort	ss	F	p
Örgütsel Maneviyat	1-5 Yıl	125	3,56	0,92	0,887	0,472
	6-10 Yıl	127	3,56	0,78		
	11-15 Yıl	91	3,45	0,10		
	16-20 Yıl	23	3,82	0,70		
	21 Yıl ve Üzeri	30	3,52	0,81		
Anlamlı İş	1-5 Yıl	125	3,83	0,95	1,023	0,395
	6-10 Yıl	127	3,85	0,74		
	11-15 Yıl	91	3,74	0,94		
	16-20 Yıl	23	4,14	0,58		
	21 Yıl ve Üzeri	30	3,87	0,74		
Topluluk Duygusu	1-5 Yıl	125	3,50	0,97	0,754	0,556
	6-10 Yıl	127	3,51	0,91		
	11-15 Yıl	91	3,42	1,10		
	16-20 Yıl	23	3,80	0,80		
	21 Yıl ve Üzeri	30	3,55	0,85		
Örgütsel Değerlerle Uyum	1-5 Yıl	125	3,40	1,06	0,748	0,560
	6-10 Yıl	127	3,37	0,93		
	11-15 Yıl	91	3,25	1,08		
	16-20 Yıl	23	3,60	0,92		
	21 Yıl ve Üzeri	30	3,23	1,04		
Bilgi Paylaşım Davranışı	1-5 Yıl	125	3,40	0,93	1,708	0,147
	6-10 Yıl	127	3,56	0,76		
	11-15 Yıl	91	3,35	0,80		
	16-20 Yıl	23	3,72	0,64		
	21 Yıl ve Üzeri	30	3,42	0,72		
Yazılı Katkıları	1-5 Yıl	125	3,19	0,97	1,847	0,119
	6-10 Yıl	127	3,29	1,01		
	11-15 Yıl	91	2,96	0,94		
	16-20 Yıl	23	3,23	1,08		
	21 Yıl ve Üzeri	30	2,95	0,97		
Örgütsel İletişim	1-5 Yıl	125	3,51	0,99	2,361	0,053
	6-10 Yıl	127	3,77	0,82		
	11-15 Yıl	91	3,59	0,87		
	16-20 Yıl	23	3,95	0,59		
	21 Yıl ve Üzeri	30	3,47	0,88		
Kişisel Etkileşimler	1-5 Yıl	125	3,48	1,01	1,218	0,303
	6-10 Yıl	127	3,63	0,81		
	11-15 Yıl	91	3,43	0,91		
	16-20 Yıl	23	3,77	0,80		
	21 Yıl ve Üzeri	30	3,59	0,81		
Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	1-5 Yıl	125	3,37	1,06	1,605	0,172
	6-10 Yıl	127	3,53	0,86		
	11-15 Yıl	91	3,35	1,05		
	16-20 Yıl	23	3,81	0,67		
	21 Yıl ve Üzeri	30	3,57	0,77		

Tablo 8. (devam) Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Çalışan Performansı	1-5 Yıl	125	4,03	0,85	0,466	0,761
	6-10 Yıl	127	4,07	0,60		
	11-15 Yıl	91	4,04	0,68		
	16-20 Yıl	23	4,24	0,48		
	21 Yıl ve Üzeri	30	4,00	0,79		
Görev Performansı	1-5 Yıl	125	4,05	0,92	1,038	0,387
	6-10 Yıl	127	4,17	0,64		
	11-15 Yıl	91	4,16	0,68		
	16-20 Yıl	23	4,36	0,51		
	21 Yıl ve Üzeri	30	4,08	0,79		
Bağlamsal Performans	1-5 Yıl	125	3,96	0,97	0,316	0,867
	6-10 Yıl	127	3,94	0,70		
	11-15 Yıl	91	3,88	0,82		
	16-20 Yıl	23	4,09	0,66		
	21 Yıl ve Üzeri	30	3,91	0,88		
Algılanan Örgütsel Destek	1-5 Yıl	125	3,45	1,05	0,735	0,569
	6-10 Yıl	127	3,40	0,87		
	11-15 Yıl	91	3,32	0,92		
	16-20 Yıl	23	3,66	0,96		
	21 Yıl ve Üzeri	30	3,31	1,05		
Örgütsel Güven	1-5 Yıl	125	3,62	1,06	1,790	0,130
	6-10 Yıl	127	3,48	0,89		
	11-15 Yıl	91	3,31	1,05		
	16-20 Yıl	23	3,79	0,97		
	21 Yıl ve Üzeri	30	3,45	0,95		
Yöneticiye Güven	1-5 Yıl	125	3,71	1,10	1,399	0,234
	6-10 Yıl	127	3,59	0,95		
	11-15 Yıl	91	3,41	1,09		
	16-20 Yıl	23	3,82	0,96		
	21 Yıl ve Üzeri	30	3,59	0,95		
Örgüte Güven	1-5 Yıl	125	3,43	1,10	2,211	0,067
	6-10 Yıl	127	3,26	0,99		
	11-15 Yıl	91	3,10	1,16		
	16-20 Yıl	23	3,70	1,03		
	21 Yıl ve Üzeri	30	3,17	1,04		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; ANOVA

Örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven değişkenlerinde kurumda çalışma süresi açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 9’da katılımcıların örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerinin meslekte çalışma süresine göre ortalamaları karşılaştırılmış ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü ANOVA ile incelenmiştir. Farklılığın hangi grubun ortalamasından ileri geldiğini saptamak için çoklu karşılaştırma testlerinden TUKEY uygulanmıştır.

Tablo 9. Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Ölçek / Alt Boyut	Meslekte Çalışma Süresi	n	Ort	ss	F	p
Örgütsel Maneviyat	1-5 Yıl	62	3,40	0,85	0,814	0,517
	6-10 Yıl	84	3,63	0,87		
	11-15 Yıl	94	3,52	0,88		
	16-20 Yıl	59	3,52	0,93		
	21 Yıl ve Üzeri	97	3,61	0,82		
Anlamlı İş	1-5 Yıl	62	3,62	0,98	1,436	0,221
	6-10 Yıl	84	3,89	0,74		
	11-15 Yıl	94	3,83	0,84		
	16-20 Yıl	59	3,82	1,02		
	21 Yıl ve Üzeri	97	3,95	0,74		
Topluluk Duygusu	1-5 Yıl	62	3,39	0,85	0,701	0,592
	6-10 Yıl	84	3,57	1,02		
	11-15 Yıl	94	3,49	1,02		
	16-20 Yıl	59	3,42	1,02		
	21 Yıl ve Üzeri	97	3,61	0,90		
Örgütsel Değerlerle Uyum	1-5 Yıl	62	3,25	1,01	0,597	0,665
	6-10 Yıl	84	3,49	1,06		
	11-15 Yıl	94	3,30	1,03		
	16-20 Yıl	59	3,35	0,95		
	21 Yıl ve Üzeri	97	3,37	1,00		
Bilgi Paylaşım Davranışı	1-5 Yıl	62	3,30	0,85	1,294	0,272
	6-10 Yıl	84	3,54	0,85		
	11-15 Yıl	94	3,40	0,83		
	16-20 Yıl	59	3,45	0,88		
	21 Yıl ve Üzeri	97	3,56	0,71		
Yazılı Katkıları	1-5 Yıl	62	3,08	0,94	0,567	0,687
	6-10 Yıl	84	3,28	1,08		
	11-15 Yıl	94	3,09	1,00		
	16-20 Yıl	59	3,14	1,00		
	21 Yıl ve Üzeri	97	3,17	0,92		
Örgütsel İletişim	1-5 Yıl	62	3,38	0,93	1,586	0,177
	6-10 Yıl	84	3,73	0,92		
	11-15 Yıl	94	3,67	0,93		
	16-20 Yıl	59	3,66	0,95		
	21 Yıl ve Üzeri	97	3,66	0,78		
Kişisel Etkileşimler	1-5 Yıl	62	3,40	0,96	2,079	0,083
	6-10 Yıl	84	3,63	0,92		
	11-15 Yıl	94	3,42	0,93		
	16-20 Yıl	59	3,46			
	21 Yıl ve Üzeri	97	3,72	0,78		
Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	1-5 Yıl	62	3,30	0,96	1,273	0,280
	6-10 Yıl	84	3,49	0,98		
	11-15 Yıl	94	3,36	1,10		
	16-20 Yıl	59	3,48	0,94		
	21 Yıl ve Üzeri	97	3,61	0,79		

Tablo 9. (devam) Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Çalışan Performansı	1-5 Yıl	62	3,84	0,95		
	6-10 Yıl	84	4,12	0,61		
	11-15 Yıl	94	4,13	0,64	2,034	0,089
	16-20 Yıl	59	4,00	0,71		
	21 Yıl ve Üzeri	97	4,10	0,68		
Görev Performansı	1-5 Yıl	62	3,84	1,05		
	6-10 Yıl	84	4,22	0,63		
	11-15 Yıl	94	4,24	0,63	3,069	0,016*
	16-20 Yıl	59	4,14	0,79		
	21 Yıl ve Üzeri	97	4,14	0,69		
Bağlamsal Performans	1-5 Yıl	62	3,77	1,06		
	6-10 Yıl	84	4,01	0,71		
	11-15 Yıl	94	4,00	0,76	1,565	0,183
	16-20 Yıl	59	3,81	0,85		
	21 Yıl ve Üzeri	97	4,03	0,80		
Algılanan Örgütsel Destek	1-5 Yıl	62	3,46	1,08		
	6-10 Yıl	84	3,57	0,96		
	11-15 Yıl	94	3,23	0,91	1,542	0,189
	16-20 Yıl	59	3,40	0,87		
	21 Yıl ve Üzeri	97	3,40	0,97		
Örgütsel Güven	1-5 Yıl	62	3,53	1,06		
	6-10 Yıl	84	3,64	0,97		
	11-15 Yıl	94	3,31	0,99	1,462	0,213
	16-20 Yıl	59	3,44	1,03		
	21 Yıl ve Üzeri	97	3,58	0,96		
Yöneticiye Güven	1-5 Yıl	62	3,62	1,11		
	6-10 Yıl	84	3,72	1,01		
	11-15 Yıl	94	3,42	1,02	1,501	0,201
	16-20 Yıl	59	3,51	1,08		
	21 Yıl ve Üzeri	97	3,72	0,98		
Örgüte Güven	1-5 Yıl	62	3,34	1,09		
	6-10 Yıl	84	3,47	1,01		
	11-15 Yıl	94	3,10	1,11	1,401	0,233
	16-20 Yıl	59	3,32	1,06		
	21 Yıl ve Üzeri	97	3,28	1,10		

* $p < 0,05$ anlamlı fark var, $p > 0,05$ anlamlı fark yok; ANOVA

Örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven puanlarının meslekte çalışma süresine göre karşılaştırıldığı Tablo 9 incelendiğinde, çalışan performansının alt boyutlarından biri olan görev performansı açısından toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,016 < 0,05$). 1-5 yıl çalışanların ortalaması $3,84 \pm 1,05$, 6-10 yıl çalışanların ortalaması $4,22 \pm 0,63$, 11-15 yıl çalışanların ortalaması $4,24 \pm 0,63$, 16-20 yıl çalışanların ortalaması $4,14 \pm 0,79$ ve 21 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması $4,14 \pm 0,69$ olarak bulunmuştur. Görev performansı açısından en yüksek ortalama 11-15 yıl çalışanlarda tespit edilmiştir.

Örgütsel maneviyat, anlamlı iş, topluluk duygusu, örgütsel değerlerle uyum, bilgi paylaşım davranışı, yazılı katkılar, örgütsel iletişim, uygulama toplulukları ile bağlantılar, çalışan performansı, bağlamsal performans, algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven değişkenlerinde meslekte çalışma süresi açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 10'da katılımcıların örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerinin kurumdaki yöneticilik durumuna göre ortalamaları karşılaştırılmış ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Maneviyat, Bilgi Paylaşım Davranışı, Çalışan Performansı, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Puanlarının Kurumda Yöneticilik Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek / Alt Boyut	Kurumda Yöneticilik Görevi	n	Ort	ss	F	p
Örgütsel Maneviyat	Evet	117	3,72	0,82	2,554	0,011*
	Hayır	279	3,48	0,88		
Anlamlı İş	Evet	117	4,01	0,78	2,682	0,008*
	Hayır	279	3,76	0,87		
Topluluk Duygusu	Evet	117	3,69	0,89	2,477	0,014*
	Hayır	279	3,43	0,98		
Örgütsel Değerlerle Uyum	Evet	117	3,51	0,95	2,019	0,044*
	Hayır	279	3,29	1,03		
Bilgi Paylaşım Davranışı	Evet	117	3,68	0,71	3,826	0,000*
	Hayır	279	3,37	0,84		
Yazılı Katkılar	Evet	117	3,35	0,91	2,530	0,012*
	Hayır	279	3,08	1,01		
Örgütsel İletişim	Evet	117	3,89	0,74	4,243	0,000*
	Hayır	279	3,52	0,93		
Kişisel Etkileşimler	Evet	117	3,75	0,79	3,221	0,001*
	Hayır	279	3,45	0,93		
Uygulama Toplulukları ile Bağlantılar	Evet	117	3,68	0,85	3,261	0,001*
	Hayır	279	3,36	0,99		
Çalışan Performansı	Evet	117	4,12	0,64	1,200	0,231
	Hayır	279	4,03	0,74		
Görev Performansı	Evet	117	4,18	0,65	0,806	0,421
	Hayır	279	4,12	0,80		
Bağlamsal Performans	Evet	117	4,04	0,75	1,569	0,118
	Hayır	279	3,90	0,86		
Algılanan Örgütsel Destek	Evet	117	3,51	0,97	1,372	0,171
	Hayır	279	3,36	0,95		
Örgütsel Güven	Evet	117	3,70	0,96	2,635	0,009*
	Hayır	279	3,41	1,00		
Yöneticiye Güven	Evet	117	3,80	0,96	2,471	0,014*
	Hayır	279	3,52	1,05		
Örgüte Güven	Evet	117	3,51	1,11	2,568	0,011*
	Hayır	279	3,20	1,06		

* $p<0,05$ anlamlı fark var, $p>0,05$ anlamlı fark yok; t testi

Örgütsel maneviyat, bilgi paylaşım davranışı, çalışan performansı, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven puanlarının kurumdaki yöneticilik durumuna göre karşılaştırıldığı Tablo 10 incelendiğinde, örgütsel maneviyat ölçeği genel puanı açısından kurumda yöneticilik görevi olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,011 < 0,05$). Yöneticilik görevi olanların ortalaması $3,72 \pm 0,82$, yöneticilik görevi olmayanların ortalaması $3,48 \pm 0,88$ olarak bulunmuştur. Yöneticilik görevi olanların örgütsel maneviyatı düzeyi daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel maneviyat için en yüksek ortalama, yöneticilik görevi olanlarda tespit edilmiştir.

Bu fark, örgütsel maneviyatın alt boyutlarında da gözlemlenmiştir. Anlamlı iş açısından yöneticilik görevi olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,008 < 0,05$). Yöneticilik görevi olanların ortalaması $4,01 \pm 0,78$, yöneticilik görevi olmayanların ortalaması $3,76 \pm 0,87$ olarak bulunmuştur. Anlamlı iş için en yüksek ortalama, yöneticilik görevi olanlarda tespit edilmiştir.

Topluluk duygusu açısından da yöneticilik görevi olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($p = 0,014 < 0,05$). Yöneticilik görevi olanların ortalaması $3,69 \pm 0,89$, yöneticilik görevi olmayanların ortalaması $3,43 \pm 0,98$ olarak bulunmuştur. Topluluk duygusu için en yüksek ortalama, yöneticilik görevi olanlarda tespit edilmiştir.

Örgütsel değerlerle uyum açısından da anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,044 < 0,05$). Yöneticilik görevi olanların ortalaması $3,51 \pm 0,95$, yöneticilik görevi olmayanların ortalaması $3,29 \pm 1,03$ olarak hesaplanmıştır. Örgütsel değerlerle uyum için en yüksek ortalama, yöneticilik görevi olanlarda tespit edilmiştir.

Bilgi paylaşım davranışı ölçeği genel puanı açısından da yöneticilik görevi olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($p = 0,000 < 0,05$). Yöneticilik görevi olanların ortalaması $3,68 \pm 0,71$, yöneticilik görevi olmayanların ortalaması $3,37 \pm 0,84$ olarak bulunmuştur. Bilgi paylaşım davranışı için en yüksek ortalama, yöneticilik görevi olanlarda tespit edilmiştir.

Bu fark, bilgi paylaşım davranışı alt boyutlarında da gözlemlenmiştir. Yazılı katkılar açısından anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($p = 0,012 < 0,05$). Yöneticilik görevi olanların ortalaması $3,35 \pm 0,91$, yöneticilik görevi olmayanların ortalaması $3,08 \pm 1,01$ olarak hesaplanmıştır. Yazılı katkılar için en yüksek ortalama, yöneticilik görevi olanlarda tespit edilmiştir.

Örgütsel iletişim açısından da yöneticilik görevi olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($p = 0,000 < 0,05$). Yöneticilik görevi olanların ortalaması $3,89 \pm 0,74$, yöneticilik görevi olmayanların ortalaması $3,52 \pm 0,93$ olarak hesaplanmıştır. Örgütsel iletişim için en yüksek ortalama, yöneticilik görevi olanlarda tespit edilmiştir.

Kişisel etkileşimler açısından da anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p = 0,001 < 0,05$). Yöneticilik görevi olanların ortalaması $3,75 \pm 0,79$, yöneticilik görevi olmayanların ortalaması $3,45 \pm 0,93$ olarak hesaplanmıştır. Kişisel etkileşimler için en yüksek ortalama, yöneticilik görevi olanlarda tespit edilmiştir.

Uygulama toplulukları ile bağlantılar açısından da yöneticilik görevi olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($p = 0,001 < 0,05$). Yöneticilik görevi olanların ortalaması $3,68 \pm 0,85$, yöneticilik görevi olmayanların ortalaması $3,36 \pm 0,99$ olarak hesaplanmıştır. Uygulama toplulukları ile bağlantılar için en yüksek ortalama, yöneticilik görevi olanlarda tespit edilmiştir.

Örgütsel güven ölçeği genel puanı açısından da yöneticilik görevi olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p = 0,009 < 0,05$). Yöneticilik görevi olanların ortalaması $3,70 \pm 0,96$, yöneticilik görevi olmayanların ortalaması $3,41 \pm 1,00$ olarak hesaplanmıştır. Örgütsel güven için en yüksek ortalama, yöneticilik görevi olanlarda tespit edilmiştir.

Bu fark, örgütsel güvenin alt boyutlarında da gözlemlenmiştir. Yöneticiye güven açısından anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($p = 0,014 < 0,05$). Yöneticilik görevi olanların ortalaması $3,80 \pm 0,96$, yöneticilik görevi olmayanların ortalaması $3,52 \pm 1,05$ olarak hesaplanmıştır. Yöneticiye güven için en yüksek ortalama, yöneticilik görevi olanlarda tespit edilmiştir.

Örgüte güven açısından da anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p = 0,011 < 0,05$). Yöneticilik görevi olanların ortalaması $3,51 \pm 1,11$, yöneticilik görevi olmayanların ortalaması $3,20 \pm 1,06$ olarak hesaplanmıştır. Örgüte güven için en yüksek ortalama, yöneticilik görevi olanlarda tespit edilmiştir.

Çalışan performansı, görev performansı, bağlamsal performans ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinde yöneticilik görevi açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı : Burcu Atar

Eğitim Durumu

Lisans : Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Yüksek Lisans: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı

Mesleki Deneyim

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi (2019-Devam Ediyor)

Kaman Meslek Yüksekokulu

Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Öğretim Görevlisi

Yayınlar :

Atar, B. ve Özata, M. (2022, Haziran 16–19). *Sağlık çalışanlarının bilgi güvenliği farkındalığı: Kırşehir İl Sağlık Müdürlüğünde bir araştırma* [Öz]. 7. Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Yönetimi Kongresi, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul, Türkiye. <http://ihmc2022.ussam.org/tr/>

Atar, B. ve Özata, M. (2022). Fonksiyonel bilgi sistemlerinin stratejik yönetim sürecine etkisi üzerine bir değerlendirme. Ş. Karabulut (Ed.), *Bilimsel açıdan yönetim-strateji-organizasyon konuları* içinde (223-241). Ankara: Gazi Kitabevi.

Atar, B. ve Özata, M. (2022). Karar Destek Sistemlerinin Stratejik Yönetim Sürecine Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme. Ş. Karabulut (Ed.), *Bilimsel açıdan yönetim-strateji-organizasyon konuları* içinde (203-221), Ankara: Gazi Kitabevi.

Atar, B. ve Özata, M. (2021). Ölçüsüz yönetim ve yalınsızlık. M. H. Mücevher ve Z. Demirgil (Ed.), *Kronik işletme hastalıkları: Nedenleri, sonuçları ve çareleri* içinde (99-118). Gazi Kitabevi.

Atar, B., ve Özata, M. (2020). Stratejik yönetim çerçevesinde Endüstri 4.0. F. F. Çetinkaya ve E. Şener (Ed.), *Endüstri 4.0 paradigması: İşletme fonksiyonlarının dijital dönüşümü* içinde (77-97). İstanbul: Efe Akademi Yayınları.

Atar, B. ve Şener, E. (2021). Çalışma hayatında ahlak ve etik üzerine bibliyometrik bir çözümleme. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-42. <http://aksarayiibd.aksaray.edu.tr/tr/pub/issue/60890/728872>

