

# POLİTİK YETİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI DAVRANIŞI: KARŞILIKLI İLİŞKİ BEKLENTİSİNİN ARACI ROLÜ

## POLITICAL SKILL AND KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF ANTICIPATED RECIPROCAL RELATIONSHIP

Nihal KARTALTEPE BEHRAM\*   
Gül ESER\*\* 

### Öz

Bu araştırmada politik yetinin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinde, karşılıklı ilişki beklentisinin aracı rolü incelenmiştir. Bilgi paylaşımı davranışı, bilgi yönetiminin en önemli bileşenlerinden birisi olarak örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanın bilgisinin kurumun bilgisi haline gelmesi ve kurumun işleyişinde kullanılabilmesinin önem arz etmesi nedeniyle, bilgi paylaşımı davranışının öncellerinin belirlenmesi ve bilgi paylaşım davranışının teşvik edilmesine yönelik uygulamalara yer verilmesi önem taşımaktadır. Bu çalışmada da, bilgi paylaşım davranışı üzerinde etkili olabileceği düşünülen politik yeti ve karşılıklı ilişki beklentisi bir model kapsamında incelenmiştir. Politik yeti bireylere uzun vadeli düşünme becerisi kazandırarak özellikle karşılıklılık normunu daha etkili kullanmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle politik yetinin karşılıklı ilişki beklentisi üzerinde açıklayıcı katkı sağlaması beklenmektedir. Karşılıklı ilişki beklentisi ise uzun vadeli bir düşünce biçimi olup, ilişkilere gelecek odaklı yatırımlar yapılmasını içermektedir. Bu yatırımlardan birisi de kişinin gelecekte önemli bilgilerin kendisiyle paylaşılması beklentisi ile bugün bilgi paylaşım davranışını artırmasıdır. Bu araştırma açıklamalarda öngörülen ilişkilerin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 265 özel sektör çalışanı katılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, politik yeti ve bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide karşılıklı ilişki beklentisinin kısmi aracı role sahip olduğu ortaya konulmuş ve araştırmanın hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Politik Yeti, Bilgi Paylaşım Davranışı, Karşılıklı İlişki Beklentisi, Karşılıklılık  
**JEL Sınıflandırılması:** M10, M19

### Abstract

In this study the effect of political skill on knowledge sharing behavior and the mediating role of anticipated reciprocal relationship is examined. Knowledge sharing behavior is one of the most important components

\* Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, nihalkartalpe@marmara.edu.tr, ORCID ID:0000-0003-2291-9117.

\*\* **Sorumlu Yazar:** Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, guleser@marmara.edu.tr, ORCID ID:0000-0003-1377-2635.

**Bu makaleyi alıntılanmak için:** Behram, N. K. & Eser, G. (2021). Politik yeti ve bilgi paylaşımı davranışı: Karşılıklı ilişki beklentisinin aracı rolü. *Journal of Research in Business*, 6(2), 417-441.

"Çalışmada Etik Kurul izni gerekmemektedir."

of knowledge management and therefore is crucial for organizations. Employees' information is expected to become organization's information and to be used in organization processes, thus determining antecedents of knowledge sharing behavior and set the necessary circumstances for such behaviors is essential. In this study, the effect of two variables that is assumed to effect knowledge sharing behavior is included in the research model. 265 employee participated in this study. Our analysis result suggest that, anticipated reciprocal relationship has a partial mediating role between the relationship of political skill and knowledge sharing behavior.

**Keywords:** Political skill, Knowledge Sharing Behavior, Anticipated Reciprocal Relationship, Reciprocity

**JEL Classification:** M10, M19

### Extended Summary

Knowledge is widely recognized as the foundation of a firm's competitive advantage and the driving force of a firm's value. Thus, strategic management of knowledge resources is one of the key factors for sustaining a firm's survival and growth. Knowledge sharing is perceived to be the most critical process for any knowledge management system (He & Wei, 2009). Knowledge sharing refers the willingness of individuals to share with others the knowledge they have acquired or created (Gibbert & Krause, 2002). In knowledge-based economy, effective knowledge sharing is a key to the success of organizations. Nonetheless most organizational knowledge is still controlled at the individual level. An individual's knowledge is sometimes linked to his or her importance for an organization, and thus, to one's income. This can create a situation that an individual is reluctant to share knowledge for concern this could result in a diminished value to the company (Empson, 2001). Demolishing the tendency for resistance to knowledge sharing requires examining antecedents affecting knowledge sharing and an appreciation of how an organization can manage those factors. Therefore, understanding of factors leading to the effective knowledge sharing is seriously recognized as a critical issue to both academia and the business community. So the main aim of the study is to investigate the role of political skill in knowledge sharing behavior in the presence of mediating mechanism of anticipated reciprocal relationship.

Political skill is defined as "the ability to effectively understand others at work and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one's personal and/or organizational objectives" (Ahearn et al., 2004, p. 311). According to Ferris et al. (2005) the political skill construct comprises four sub-dimensions: networking ability (i.e., creating bounds that boost employee status among others); apparent sincerity (i.e., appearing not to possess ulterior motives); interpersonal influence (i.e., enforcing action or change behavior to achieve goals), and social astuteness (i.e., being clever, smart, and discerning in social situations). Politically skilled individuals are insightful observers of self, others and the situation. They can develop friendships, strong networks, beneficial alliances and coalitions (Ferris et al., 2005) and can use these networks to protect the valued critical resources for organizational and personal success. It has been regarded that knowledge sharing is deeply rooted in the broader networks in organization, and those social ties and networking relationships at organization enable the individuals to engage in knowledge sharing (Khalid and Dastgeer, 2019). On the other hand Ferris et al. (2007) argued that politically skilled individuals inspire greater trust and confidence in others through their influential, situationally appropriate

behavior, and genuineness. This transmits signals conducive to a positive image to others, which results in higher evaluations of reputation (Munyon et al., 2015). Because of the motive to develop and maintain positive reputation, politically skilled individuals may engage in more sharing knowledge than others. As a result, positive perceptions of reputation allow individuals to increase power and influence over others (Pfeffer, 1992).

Politically skilled individuals have ability to develop a better understanding of themselves, of the others and social interactions and help to advance relationship with colleagues to achieve the objectives. It is expected that individuals having political skill are in a better position to realize the “universal norm of reciprocity” (Gouldner, 1960) in human interactions which is the essential element of social exchange relationship (Khalid & Dastgeer, 2019). The basic norm of reciprocity relates to “a sense of mutual indebtedness, so that individuals usually reciprocate the benefits they receive from others, ensuring ongoing supportive exchanges” (Wasko & Faraj, 2005, p. 43). Through reciprocity, individuals who share their knowledge would assume that the receiver would reciprocate similar support, cooperation and assistance from others in the future if it is required.

In this study survey method is used and data gathered from 265 employees and the data obtained is analyzed with the SPSS 22.0 program. Our analysis result suggest that, anticipated reciprocal relationship has a partial mediating role between the relationship of political skill and knowledge sharing behavior. Our result reveal that, network tie which is a factor of political skills have a positive effect on tacit knowledge sharing, implicit knowledge sharing and anticipated reciprocal relationship. Social versatility has a negative effect on tacit knowledge and has no effect on implicit knowledge and anticipated reciprocal relationship. According to analysis anticipated reciprocal relationship has a positive effect on both factors of information sharing; tacit and explicit.

## 1. Giriş

Gönüllü, duyarlı, başkaları için yarar sağlayan ve bu nedenle başkaları odaklı bir davranış olarak tanımlanan bilgi paylaşımı (Gerpott, Fasbender & Burmeister, 2020), örgütler açısından son derece önemli sonuçları olan davranış türüdür. Kurumsal bağlamda, çalışanlar bilgi üretip bu bilgiyi diğer çalışanlarla paylaştıkça, sürdürülebilir bilgi oluşumu sağlanabilmekte ve iş performansı ve çalışan bağlılığı artmaktadır. İş görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabilen çalışan, kendisini güvende hissetmekte ve örgütüne yönelik olumlu tutum geliştirmektedir (Swanson vd., 2020).

Özellikle çalışanın bilgisinin örgütün bilgisi haline gelmesi, çalışanın sahip olduğu açık ve örtük bilginin aktarılmasında herhangi bir engelin oluşmaması için alınabilecek önlemler ya da kurulabilecek sistemler gibi konulara dair önemli bir araştırma alanı mevcuttur. Örneğin bilgi paylaşım kültürü, örgüt yapısı ve orta düzey yöneticinin, örtük bilgi paylaşımı üzerinde etkili olduğu ancak açık bilgi paylaşımı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bilgi teknoloji destekleri ise açık bilginin paylaşımına katkı sağlamaktadır (Yao vd.,2020).

Bireyin bilgisini birey, grup/lar ya da örgütle paylaşmasını ifade eden bilgi paylaşımı yüksek performanslı iş sistemleri (Abbasi vd., 2000; Bhatti vd., 2019), örgüt yapısı (Yao vd., 2020; Ogunmokun vd., 2020), yenilikçi iş davranışı (Akram vd., 2020), liderlik (Swanson vd., 2020; Lei, Gui & Le, 2021; Gerpott, Fasbender & Burmeister, 2020; Anselmann & Mulder, 2020), ilişki ağı (Setini vd., 2020), işin anlamlılığı (Bhatti vd., 2020), güven (Rungsithong & Meyer, 2020), performans (Lin, Huang & Huang, 2020), karşılıklı ilişki beklentisi (Kim & Lee, 2011; Tohidinia & Mosakhani, 2010) gibi pek çok değişkenle ilişkilendirilmiştir. İşgörenin hangi koşullarda daha fazla bilgi paylaşımında bulunacağı ve bunu kolaylaştıracak mekanizmaların ortaya koyulması önemli çalışma alanlarından bir tanesi haline gelmiştir. Bu bağlamda örneğin örgütü ile özdeşleşen kişilerin, kendilerini güçlendirilmiş hissedecekleri ve bu nedenle bilgi, beceri ve uzmanlıkları konusunda diğerleriyle daha fazla paylaşımında bulunacakları öngörülmektedir (Abbasi vd., 2000).

Bilgi paylaşımının örgüt açısından yararlı sonuçları bilindiği halde, çoğu çalışanın bilgi paylaşmak konusunda çekimser olduğu ve bunun en önemli nedenin de örgütteki adaletsiz uygulamalar olabileceği görülmektedir. Örgütünün kendisine adil davranmadığını düşünen çalışan ile örgütü arasında bir güvensizlik oluşmaktadır. Bu güvensizlik sonucunda bilgi paylaşım davranışı azalmakta ve örgüt bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir (Akram vd., 2020). Bilgi paylaşımında esas zorluk, bilgiyi paylaşmak ya da saklamak hususunun, bilgiye sahip olan kişinin iradesine bağlı olmasıdır. Bu noktadaki zorluğu aşmak ise karşılıklı güven ilişkisinin oluşturulması ile mümkün olabilmektedir (Setini vd., 2020). Bireylerarası güven, kurum içindeki güvenin artmasını sağlayarak bilgi paylaşım davranışının kolaylaşmasını da sağlamaktadır (Rungsithong & Meyer, 2020).

Bilgi paylaşımı yazınında, sosyal sermaye faktörlerine ilişkin bulguların da dikkat çekici olduğu görülmektedir. Karşılıklı ilişki ve bağlanma konusunda daha duyarlı olan kişilerin bilgi paylaşmak konusunda da daha istekli oldukları görülmüştür. Bilgi paylaşımı etkileşim, bağlanma ve arkadaş baskısı ile yakından ilişkilidir ve bu unsurlardan olumlu yönde etkilenmektedir. Bu nedenle bu unsurlar bilgi paylaşımını kolaylaştırmak ya da zorlaştırmak şeklinde rol oynayabilirler. Değerli bilgiler, bireyler arasındaki etkileşimler ve bireyde biriken bilgi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşim sürecinde sosyal baskı ve etkilerin bilgi paylaşım davranışı üzerinde önemli etkileri olacaktır. Sosyal normlara uymanın çok önemli olduğunu düşünen kişiler bilgi paylaşmaya daha meyilli olacaklardır. Örneğin iş arkadaşlarıyla bilgi paylaşmasının yönetici tarafından önemsendiğini düşünen, normlara uymaya eğilimi olan bir çalışanın bilgi paylaşması daha muhtemeldir. Gruba karşı duyulan bağlılık ve aidiyet de bireyin grubun norm ve beklentilerine uyma istekliliğini artıracak ve eğer kendisinden bilgi paylaşması bekleniyorsa, bu davranışı daha kolay ve sıklıkla sergileyebilecektir. Karşılıklılık ilkesi gereği olarak, birey, bilgi paylaşım davranışının başkalarıyla ilişki kurma ve bu ilişkileri güçlendirmek bakımından önemli olduğuna inanıyorsa, çalışma arkadaşlarının bilgi paylaşım beklentisine de karşılık verecek ve bilgi paylaşımında bulunacaktır (Goh & Sandhu, 2013). Bu noktada karşılıklı ilişki beklentisinin bilgi paylaşım davranışı üzerinde önemli bir açıklayıcı olduğu görülmektedir. Özellikle bireyin kalıcı ve uzun süreli ilişkilerinde karşılıklı ilişki beklentisi gereği daha fazla bilgi paylaşma eğiliminde olmaktadır. Daha uzun vadeli düşünme eğiliminde olan ve politik yetiye sahip olan çalışan, gelecekte etkileşim halinde olmaya devam edeceği çalışma arkadaşlarıyla daha fazla bilgi paylaşımında bulunmakta ve kuracağı ilişkilerin amaçlarına ulaşmak

konusundaki etkisini ön görebilmektedir. Politik yetiye sahip olan kişiler, başkalarına karşı bilgi paylaşmak gibi olumlu davranışlar sergileyerek, onların da gelecekte kendilerine aynı şekilde olumlu davranma durumunda bırakma eğiliminde olabilmektedirler. Bir diğer anlatımla, politik yetiye sahip olan kişiler, bağlantıda oldukları kişilerle ilişkilerini geliştirmek ve sürdürmek için bilgi paylaşımını bir araç olarak kullanmaktadırlar (Tohidinia & Mosakhani, 2010). Bu durum, çalışanların politik bir alan olan örgütlerde var olma çabalarına katkı sağlayan politik yetileri ile yakından ilişkilidir. Politik yeti özellikle işyerindeki ilişki ve etkileşimleri yönetmek açısından çok önemli bir özellik olup, uzun vadeli bakış açısını gerekli kılmaktadır. Başkalarını doğru şekilde anlamayı ifade eden politik yeti (Feris vd., 2015 içinde Khalid & Dastgeer, 2019) beklenti içerisinde bulunan ve uzun süreli ilişki kurulacak kişilerle bilgi paylaşma davranışının da önemli bir açıklayıcısı haline gelmektedir. Bu anlamda çalışanların politik yetileri, hangi ilişkilerin uzun dönemli olduğunu ve hangi ilişkilerinde beklenti içerisinde olacaklarını belirlemeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan görüldüğü üzere, politik yeti ve karşılıklı ilişki beklentisi bilgi paylaşma davranışı ile yakından ilişkilidir. Bilgi paylaşımı, sürdürülebilir bilgi yaratımı, iş performansı ve çalışan bağlılığı, güvende ve pek çok olumlu tutumla ilişkilendirilen oldukça önemli bir tutumdur. Bu nedenle bu çalışmada politik yeti ve karşılıklı ilişki beklentisi arasındaki ilişkiler irdelenmiş ve bu ilişkinin hangi boyutlarla ne yönde olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Politik yeti ve ilişki beklentisi ölçümü mümkün kavramlar olduğundan, bilgi paylaşımının kritik olduğu kurumlarda özellikle işe alım süreçlerinde değerlendirme kriteri olarak kullanılması ya da sonrasında yetkinlik geliştirme programlarında yer verilmesi bakımından önem taşımaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Politik Yeti

Örgütsel politika olgusu, yönetim yazınında uzun yıllardan beri çeşitli analiz düzeylerinde araştırmalara konu olmuştur. Ancak bireylerin, örgütsel politikaya yön verirken kullanabilecekleri yeteneklerin ele alınması, nispeten daha yakın zamanlarda gerçekleşmiştir. İlgili yazında ‘politik yeti’ kavramı ilk kez Jeffrey Pfeffer (1981) ve daha sonra Henry Mintzberg (1983) tarafından kullanılmıştır. Örgütlerin politik bir bakış açısı ile ele alınması gerektiğini savunan Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1983); bireylerin, politik ortamlar olan örgütlerde başarılı ve etkili olabilmeleri için politik yetiye ihtiyaç duyduklarını vurgulamışlardır. Kavramın daha somut olarak ele alınması ise 2000’li yıllarda Ferris ve çalışma arkadaşlarının (Ferris vd., 2005; 2007), politik yetiyi, sosyal bir yapı olarak anlamaya ve ölçmeye yönelik olarak tasarladıkları çalışmalarla gerçekleşmiştir. Bu çalışmaların sonucunda Ferris ve diğerleri (2005:127) politik yetiyi; “örgütteki diğer bireyleri etkili bir şekilde anlayabilme ve diğerlerini, kendisine ait kişisel ve/veya örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmek ve onları etkilemek için bu bilgiyi kullanabilme becerisi” olarak tanımlamışlardır. Bu kapsamda politik yetiye sahip olan kişiler; sosyal farkındalıklarını, davranışlarını farklı ve değişken durumsal taleplere göre ayarlayabilme kapasiteleri ile bir araya getirebilmekte ve bunu oldukça samimi görünerek, diğerlerine destek ve güven telkin ederek yapabilmektedirler. Böylelikle diğer insanları başarılı bir şekilde etkileyebilmeleri ve onların tepkilerini kontrol altına alabilmeleri mümkün olmaktadır. Ahearn vd.

(2004) politik yetiye sahip olan bireyleri; “sosyal becerikliliklerini değişik koşullara ve bu koşulların beraberinde getirdiği taleplere uygun olarak kullanabilen, öz güven düzeyleri yüksek ancak diğerleri üzerinde itici bir kibir ve küstahlıktan uzak, güvenilir, samimi ve pozitif bir izlenim yaratabilen, kendi amaç ve istekleri ile diğerlerinin amaç ve istekleri arasında denge kurabilen, değişik ortamlarda kullanabilecekleri etkileme yöntemlerini seçmede becerikli bireyler” olarak ifade etmişlerdir.

Ferris ve diğerleri (2005, 2007), politik yetinin boyutlarını; sosyal beceriklilik, kişilerarası etkileme, ağ kurma ve samimi (içten) görünebilme olmak üzere dört başlıkta toplamışlardır. Sosyal beceriklilik düzeyi yüksek olan kişiler; farklı sosyal ortamları ve kişileri doğru olarak analiz edebilen, başkaları ile özdeşleşerek onların ihtiyaçlarını kolaylıkla anlayabilen ve farklı sosyal koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Ferris vd., 2005, 2007). Bu kişiler, diğer bireyleri analiz ederek hangi davranışlarının karşısında hangi tepkileri alabileceklerini doğru şekilde değerlendirebilmektedirler. Bu değerlendirme sosyal becerikliliğe sahip bireylerin, içinde buldukları sosyal ortama en uygun ton ve tarzda etkileşim kurabilmesini mümkün kılmaktadır (Valle, 2006). Dolayısı ile bu kişiler, diğer insanlarla olan ilişkilerinde daha zeki ve yetenekli olarak algılanmakta ve sosyal sermayelerini kolaylıkla geliştirebilmektedirler. Kişilerarası etkileme; çevresindeki bireyler üzerinde güçlü bir etki yaratabilmeyi mümkün kılan ikna edici bir kişisel tarza sahip olma ve davranışlarını her duruma adapte edebilmeyi ifade etmektedir. Kişilerarası iletişime önem vermeyi temel alan kişilerarası etkileme boyutu; bireyin, iletişim kurduğu kişileri etkilemesini, istediği karşılığı almasını ve karşısındaki kişinin tutum ve davranışlarını kendi istediği yönde değiştirebilmesini sağlamaktadır. Güçlü bir ikna yeteneğine sahip olan bu kişiler, koşullar ne olursa olsun etkili iletişim kurabilmekte ve davranışlarını koşullara göre rahatça ayarlayabilmektedir (Ferris vd, 2007). Bu özellik sayesinde kişi, etkileşimde bulunduğu insanlar üzerinde güven yaratmakta, onların kendisinden hoşlanmalarını sağlamak ve daha etkili işbirlikleri oluşturabilmektedir. Böylelikle kişi, diğerlerinin davranışlarına yön verebilmenin yanı sıra kritik kaynaklara daha kolay erişebilmekte ve amaçlarını daha kolay gerçekleştirebilmektedir (Treadway vd., 2014).

Ağ kurma; kişisel ve örgütsel hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için faydalı ve değerli bireylerden oluşan çeşitli ağlar geliştirme ve bu ağları kullanmayı ifade etmektedir. Pfeffer (1992) politik yetiye sahip olan kişilerin, güçlü arkadaşlık bağları geliştirebildiklerini, anlaşma ve işbirliklerini kolaylıkla kurabildiklerini, dolayısıyla da ilişki kurmada uzman olduklarını ifade etmiştir. Kişiler ne kadar kritik öneme sahip ağlar oluştururlarsa diğerleri üzerinde o kadar büyük bir güç ve etkiye sahip olmaktadırlar. Politik yetinin ağ kurma boyutu, hem sosyal sermayeye sahip olmayı hem de bu sermayeyi etkili bir şekilde kullanmayı ve yönetmeyi kapsamaktadır. Dolayısı ile politik yetiye sahip olan kişiler kurdukları ağ ile sadece başkalarını etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda sahip oldukları bu gücü kendi amaçları doğrultusunda nasıl kullanabileceklerini de bilmektedirler. Politik yetiye sahip olan bireyler, ağ kurma yetenekleri sayesinde tanıdıkları önemli insanlar aracılığı ile kritik nitelikteki bilgi ve kaynakları elde etme avantajı elde etmektedirler (Liu vd., 2007; Treadway vd., 2014). Samimi (içten) görünebilme; bireyin çevresindeki kişilerle bütünlük sağlama, dürüst, içten ve doğal davranma becerisi olarak ifade edilmektedir (Ferris vd., 2005). Ferris ve diğerleri (2007), kişinin diğerlerini etkileme girişim ve çabalarının başarısını belirleyen en önemli boyutun samimi (içten) görünebilme olduğunu belirtmişlerdir. Zira bu yeteneğe sahip olan bireylerin

davranışları manipulatif veya zorlayıcı olarak algılanmamakta, aksine güven vermekte ve olumlu etki yaratmaktadır. Diğerlerini etkileme sürecinde ulaşmak istedikleri asıl amacı gizleme konusunda çok başarılı olan bu kişiler, çevrelerindeki insanların kendisini nasıl algılamalarını istiyorlarsa tam o şekilde algılanmaktadırlar (Ferris vd., 2007).

Politik yeti kavramı, çıkarıcılık, manipülasyon gibi genel kabul görmeyen bazı kavramları akla getirdiği için bazen olumsuz olarak algılanabilmektedir. Ancak Ferris ve diğerlerine (2007) göre politik yeti, günümüzde başarı için son derece gerekli olan pozitif bir güç niteliğindedir. Politik yetiye sahip olan kişiler, başarı elde etmek için ne yapması gerektiğini ve bunu içten ve inandırıcı bir şekilde nasıl yapması gerektiğini bilmekte, amaçlarına ulaşabilmek ve avantaj elde edebilmek için kendisini doğru yerde ve zamanda konumlandırabilmektedirler.

## 2.2. Bilgi Paylaşımı Davranışı

Bilgi yönetimi sürecinin temel amacı; örgütün bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde faydalanmak ve üyelerin, birbirlerinin bilgilerini kullanmaları sonucunda ortaya çıkan sinerji etkisinden faydalanarak daha fazla bilgi üretebilmektir. Bu açıdan bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi sürecinin en kritik aşamalarından birisini ifade etmektedir (Robertson, 2002). Zira örgütler için en stratejik kaynak olarak kabul edilen bilginin ekonomik anlamda değer kazanması; bilginin dağıtımı, yayılımı, transferi, özümsemesi ile mümkün olmaktadır (Jang vd., 2002; Bock & Kim, 2002). Diğer bir ifade ile bilginin, örgüt içerisinde her birime yayılarak içselleştirilmesi ve içselleştirilen bilgiden yeni bilgilerin üretilmesi, bilgi paylaşımı ile gerçekleşmektedir.

Bilgi paylaşımı; “bir bireyin elinde bulundurduğu bilginin, diğer bireyler tarafından net bir şekilde anlaşılabilen, kavranabilen ve kullanılabilen bir forma dönüşmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Ipe; 2003: 341). Liné göre (2007: 315) bilgi paylaşımı; işgörenlerin bilgi, beceri ve deneyimlerinin, departman veya örgüt aracılığı ile değişimini kapsayan sosyal etkileşim kültürünü ifade etmektedir. Bilgi paylaşımını; örgütteki bireylerin, açık veya örtük bilgileri birbirlerine iletmeleri veya söz konusu bilgilerin resmi ya da resmi olmayan ortamlarda aktarılması olarak tanımlamak mümkündür. Açık bilgi paylaşımı; depolanabilen, saklanabilen, belgelenebilen ve kodlanan her türlü bilginin dağıtılmasını ve iletilmesini kapsamaktadır (Nonaka, 2002). Açık bilginin sistematik ve biçimsel bir dilde kodlanabilmesi, daha rahat bir biçimde aktarılabilmesini sağlamaktadır. Bundan dolayı açık bilgilerin paylaşılması ve yönetilmesi örtük bilgiye kıyasla daha kolay gerçekleşmektedir (De Long & Fahey, 2000). Prosedür, resmi dil, kılavuzlar, bilgi teknolojileri gibi yönetim mekanizmaları, işgörenlerin açık bilgi paylaşımı eğilimlerini artırıcı yönde etki göstermektedir (Wang & Wang, 2012). Örtük bilgi ise ona sahip kişiler tarafından kolaylıkla ifade edilememekte, dolayısıyla bu durum bilginin elde edilmesini, kodlanmasını ve paylaşılmasını zorlaştırmaktadır (Nonaka, 2002).

Kişilerin örtük bilgilerini paylaşabilmeleri ancak kurdukları yüz yüze iletişim ve sosyal etkileşimle mümkün olmaktadır. Dolayısıyla örtük bilgi paylaşımı, genellikle gönderici ve alıcı arasında belirli bir düzeyde yakınlık gerektirmektedir (Roberts, 2000). Öte yandan örtük bilginin paylaşılabilmesi



için yeni bir işleme tabi tutulması, açık bilgi haline dönüştürülmesi ve bireyden bağımsız hale getirilmesi gerekmektedir (Kogut & Zander, 1995; Terhorst vd., 2018).

Bir örgütün performansını belirleyen en önemli unsurlardan biri, bilgiyi etkili ve yeterli bir şekilde yaratma ve paylaşma kapasitesidir. Bilgi paylaşımı, bireysel düzeyde yer alan bilginin, örgütsel düzeye aktarılarak birey ile örgüt arasında bir bağ kurulmasını sağlamakta, böylelikle bilgi, ekonomik ve stratejik bir değer haline gelmektedir (Brauner & Becker, 2006). Öte yandan kişilerin beklentileri doğrultusunda gerçekleşen bilgi paylaşımı, iş tatmininin artmasına, sosyal ilişkilerin gelişmesine, zamanın etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasına ve motivasyonun artmasına katkıda bulunmaktadır (De Clercq & Pereira, 2020). Ancak örgüt içerisinde kapsamlı bir bilgi paylaşımını sağlamak çok kolay olmamaktadır. Zira bilgisini paylaşan bireyin, söz konusu bilgiye sahip olmaktan kaynaklanan güç ve avantajları kaybetme, mesleki anlamda değerini yitirme, kendisine duyulan gereksinimin azalması gibi kaygıları, bilgi paylaşımına yönelik olumsuz tutumlar sergilemesine yol açabilmektedir (Szulanski, 1996; Davenport & Prusak, 1998; Gray, 2001; Skyrme, 2002; Kankanhalli, Tan & Wei, 2005; Chennamaneni, Teng & Raja, 2006). Paylaşım kavramı, bilgiye sahip olan bireyin kişisel bilgisini bilinçli bir şekilde başkaları tarafından kullanılabilir şekilde sunması anlamına gelmektedir. Dolayısı ile bilgi paylaşımı davranışında zorlama söz konusu olmamaktadır. Buradaki kritik nokta bireyin motivasyonu veya niyetidir. Diğer bir ifade ile uygulama anlamında bilgi paylaşımı zorla hayata geçirilebilecek bir süreç değil, ancak ve ancak teşvik edilebilecek ve kolaylaştırılabilir bir süreçtir (Huber, 2001; Gibbert & Krause, 2002). İlgili yazında bilgi paylaşma davranışını teşvik eden veya kolaylaştıran faktörleri belirlemeye yönelik çok sayıda çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir. Örneğin Bock vd. (2005), Nedenli Eylem Teorisi (Theory of Reasoned Action-TRA) kapsamında gerçekleştirdikleri araştırmada, bireylerin bilgi paylaşma niyetlerine etki eden faktörleri; ekonomik faktörler, sosyo-psikolojik faktörler ve sosyolojik faktörler olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Ekonomik boyutta maddi teşvikler, terfi puanları gibi bilgi paylaşımına yönelik dışsal ödül beklentileri yer alırken; sosyo-psikolojik boyutta işgörenlerin diğerleri ile süregelen ilişkileri devam ettirme arzusunu yansıtan karşılıklı ilişki beklentisi ve bilgi paylaşımı aracılığı ile örgütlerine ne derece değer kattıklarına dair hislerini ifade eden öz değer kavramları yer almaktadır. Sosyolojik boyutta ise; bilgi paylaşımı ile ilgili olarak adalet (güven iklimi), yenilikçilik (başarısızlığa tolerans ve bilgi akışı iklimi) ve bağlantı (olumlu sosyal davranış normları ile karakterize edilen iklim) faktörlerden oluşan örgüt iklimi bulunmaktadır. Benzer şekilde Amayah (2013), bilgi paylaşımı sürecine ilişkin motive edici faktörleri; kişisel faydalar, toplulukla ilgili faktörler ve normatif faktörler olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Bu çerçevede bilgiyi paylaşmak, statü, gelişme, itibar veya duygusal faydalar gibi avantajlar sunuyorsa eğer birey bilgisini paylaşma konusunda istekli olacaktır. Toplumla ilgili faktörler, işgörenlerin diğerlerine yardım etme ve böylelikle güçlü bir topluluk oluşturmaya ilişkin ahlaki yükümlülükleri kapsamaktadır. Örgütsel ve kültürel normlarla ilişkili olan normatif faktörler ise bilgi paylaşımı ile ilgili olarak paylaşılan amaç ve görüşleri yansıtmaktadır. Bir örgütte bilgiden faydalanma becerisinin, bilgiyi üreten ve paylaşan kişilere ve onların bu konudaki istekliliklerine tabi olması, örgütlerin tüm bu faktörleri önemle dikkate almalarını zorunlu kılmaktadır.



### 2.3. Karşılıklı İlişki Beklentisi

Karşılıklı ilişki beklentisi, sosyal bir ağ içinde yer alan bireyin, diğer üyelere sunmuş olduğu fayda veya kaynakların bir sonucu olarak onlarla ilişki kurabilme veya mevcut ilişkilerini iyileştirme yönündeki beklentisini ifade etmektedir (Portes, 1998; Tohidinia & Mosakhani, 2010). Sosyolojik bir perspektiften ele alındığında karşılıklılık, ikili ilişkileri davranışsal sonuçlarla ilişkilendiren temel nitelikteki yapısal bir kavramı ifade etmektedir. Karşılıklı ilişki beklentisi, sosyal mübadele süreçlerinde çıkarın önemli bir boyutu olarak ele alınmakta ve güvenin oluşumunda kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir (Suh & Shin, 2010).

Karşılıklı ilişki beklentisi kavramı, Gouldner (1960) tarafından ortaya konulan karşılıklılık normuna dayanmaktadır. Tarih boyunca çok sayıda insan topluluğunda görülen temel bir eğilimi ifade eden karşılıklılık normunun temel ilkeleri, bireyler arasındaki fayda veya iyilik alışverişlerinin yarattığı yerleşik yükümlülüklerden doğmaktadır. Genel karşılıklılık normuna göre (Gouldner, 1960) sosyal mübadele sürecinde taraflardan birisi diğerine bir fayda sağladığında bir yükümlülük doğmaktadır. Alıcı olan taraf, artık verici olan tarafa borçlanmıştır ve bu borçluluk durumu, vericiye geri ödeme yapıncaya kadar devam edecektir. Diğer bir ifade ile karşılıklılık normu, geçmiş davranışlar temelinde diğerlerine yönelik yükümlülük hissi uyandırmaktadır. Karşılıklılığın temel normu, müşterek bir borçluluk hissi ile ilişkilidir. Bireyler, diğerlerinden aldıkları faydalara karşılık verirler ve devamlılık arz eden destekleyici alışverişleri garanti altına alırlar (Wasko & Faraj, 2005). Bu açıdan karşılıklılık, hem sosyal etkileşimi başlatma mekanizması olarak görev yapmakta hem de bireyler arasında eşitlikçi ve adil mübadeleleri başlatmaya ve sürdürmeye yardımcı olarak sosyal ilişkilerde istikrar sağlama işlevini yerine getirmektedir (Gouldner, 1960; Eisenberger vd., 2004; Perugini vd., 2003; Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

Karşılıklılık, tüm bireylerde mevcut olan genel bir eğilim olmasına rağmen, bazı bireyler bu eğilimi alış-veriş sürecinde buldukları taraflara daha fazla veya daha az gösterebilmektedirler. İlgili yazında bu durumun nedenlerini açıklamaya yönelik olarak farklı bakış açılarının sunulduğu görülmektedir (Chen, Chen & Portnoy, 2009). Kişisel çıkarları vurgulayan araçsal bakış açısına göre (Becker, 1960; Gergen, 1969; Thibaut & Walker, 1975) bireylerin karşılıklılık eğilimi göstermelerinin temel nedeni, karşılıklılığın birey için faydalı olan uzun dönemli çıktıları beraberinde getirmesi ve garanti altına almasıdır. Sosyal mübadele kuramına (Blau, 1964) dayanan ilişkisel bakış açısı ise (Fiske, 1992; Rousseau & McLean Parks, 1993; Tyler & Lind, 1992) bireylerin etkileşimlerini ve birbirleri ile arasındaki ilişkileri vurgulamaktadır. Bu bakış açısına göre bireyler; kısa dönemli, soyut ve doğrudan faydaların alış-verişi ile ifade edilen ekonomik çıktılarının çok daha ötesinde nedenlerle karşılıklılık eğilimi göstermektedirler. Sosyal/ilişkisel alış-verişler; uzun dönemli bakış açısı, sosyal-duygusal faydaların alış-verişi, taraflar arasında yakın ilişkiler, spesifik ve hızlı bir şekilde karşılık alma beklentisinin azalması gibi unsurlarla karakterize edilmektedir (Rousseau & McLean Parks, 1993).

#### 2.4. Politik Yeti ve Bilgi Paylaşımı İlişkisinde Karşılıklı İlişki Beklentisinin Aracı Rolü

Politik yeti, iş yerindeki diğer bireyleri etkili bir şekilde anlayabilme ve bu bilgiyi kullanarak diğerlerinin, kendi kişisel veya örgütsel hedeflerine katkıda bulunacak şekilde hareket etmelerini sağlayabilme becerisini ifade etmektedir (Ahearn vd., 2004). Diğer bir ifade ile politik yeti düzeyi yüksek olan bireyler, diğerlerini etkili bir şekilde anlama ve etkileme gibi bir takım sosyal becerilere sahiptirler. Etkileme tarzlarının güçlü olabilmesi için, durumsal koşullara uyum sağlayabilmeyi ve hedeflerindeki kişiden arzu ettikleri tepkileri alabilmeyi sağlayacak şekilde ayarlanabilir olmaları gerekmektedir. Bu nedenle politik yeti düzeyi yüksek olan bireylerin, sosyal ortamlarla ilgili farkındalık düzeylerinin yüksek olması ve örgütteki sosyal normları etkili bir şekilde anlayabilmeleri beklenmektedir (Banister & Meriac, 2015).

Sosyal yaşamı düzenlemede ve sürdürmede kritik bir role sahip olan karşılıklılık normu, politik yeti düzeyi yüksek olan bireylerin daha etkili bir şekilde anladığı ve uyguladığı bir sosyal normu ifade etmektedir. Politik yetiye sahip olan bireyler, diğerleri için faydalı olabilecek gönüllü davranışlar veya ekstra rol davranışları sergileyerek, diğerlerinin daha sonra kendisine karşılık vermek zorunda hissedecekleri mübadele ilişkileri geliştirme eğilimindedirler. Diğer bireyler için kritik derecede önem taşıyan faktörleri çok etkili bir şekilde analiz eden bu kişiler, daha sonra bu bilgiyi kullanarak onlara karşı yardım edici veya destekleyici nitelikteki olumlu davranışlarda bulunmakta ve gelecekte benzeri davranışlarla karşılık alma beklentisi içine girmektedirler (Khalid & Dastgeer, 2019). Bu çerçevede bir kaynak olarak bilginin örgütteki tüm işgörenler için kritik bir öneme sahip olması, bilgi paylaşma davranışını karşılıklılık beklentisi içinde gerçekleştirilen önemli bir mübadele ilişkisi haline getirmektedir. Huang, Davison & Gu. (2008), bireylerin, iş arkadaşları ile olumlu ilişkiler geliştirme ve gelecekte diğerlerinden bilgi alma isteği ile bilgi paylaşımı davranışında bulduklarını ifade etmişlerdir.

Öte yandan politik yetiye sahip olan bireyler için diğerleri üzerinde olumlu bir izlenim uyandırmak ve itibar sahibi olmak büyük önem taşımaktadır. Olumlu bir itibara sahip olmanın en önemli faydası, bu kişilerin diğerleri tarafından daha meşru, yetkin ve güvenilir olarak algılanmasıdır (Bromley, 1993; Ferris vd. 2007). Söz konusu olumlu algı, politik yeti düzeyi yüksek olan bireylerin güçlerini artırmalarını, diğerlerini daha kolay bir şekilde etkilemelerini, otonomi ve karar serbestisi elde etmelerini sağlamaktadır (Pfeffer, 1992; Ferris vd. 2003). Politik yeti düzeyi yüksek olan kişiler, sosyal beceriklilikleri ve kişiler arası etkileme kapasiteleri sayesinde diğerleri üzerinde olumlu bir izlenim oluşturmak ve bunu sürdürmek için gerekli olan davranışları ve yaratılması gereken imajı doğru şekilde belirleyebilirler. Özellikle diğerleri nezdinde dikkat çekici olarak değerlendirilen yardım davranışları söz konusu izlenimi oluşturma noktasında önem taşımaktadır (Munyon vd.,2015). Bireyin, bilgi gibi stratejik bir kaynağı paylaşması, diğerleri üzerinde daha güvenilir, açık ve destekleyici bir izlenim uyandırmasını sağlayacaktır. Bu doğrultuda politik yeti düzeyi yüksek olan kişilerin, olumlu bir imaj yaratarak diğerlerini etkileme isteği doğrultusunda daha fazla bilgi paylaşımı davranışı sergilemesi beklenmektedir. Bu araştırma kapsamında da bu noktadan hareketle, politik yetinin bilgi paylaşım davranışı üzerinde pozitif yönde açıklayıcı katkı yapması beklenmektedir.

Politik yetiye sahip olan bireyler, farklı bağlantıları ve ağları tanımlama ve geliştirme konusunda uzmanlardır. Bu ağlarda yer alan insanlar, başarılı kişisel ve örgütsel kazançlar için değerli ve gerekli olarak görülen varlıkları elinde tutma eğiliminde olan kişilerdir (Ferris vd., 2007). Diğer bir ifade ile politik yeti düzeyi yüksek olan kişiler, ihtiyaç duydukları sosyal sermayeyi oluşturmaya ve güçlendirmeye yönelik olarak ağ oluşturma davranışında bulunurlar (Munyon vd.,2015). Bu nedenle bu kişiler, kolaylıkla arkadaşlıklar geliştirebilir, güçlü ve faydalı ittifaklar ve koalisyonlar kurabilirler (Ferris vd., 2007). Bu tarz sosyal bağlar ve ağ ilişkileri, örgütte bilginin transferini ve paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Zira birbirleri ile güçlü bağlantılara sahip olan bireyler, bilgi paylaşımı davranışını daha kolay bir şekilde ve daha yüksek motivasyonla gerçekleştireceklerdir (Reagens & Mc Evily, 2003; Cross & Cummings, 2004).

Yüksek derecede ağ kurabilme yeteneğine sahip olan bireyler hem fırsatları yaratma hem de onlardan yararlanma konusunda oldukça başarılılardır. Bu başarıda, sosyal etkileşimlerdeki ince ayrıntıları fark edebilme yeteneği önemli rol oynamaktadır. Politik yetiye sahip olan bireyler, diğerlerinin sosyal etkileşimi nasıl artırdığını veya azalttığını; diğerlerinin güdülerini; bilgi, kaynak ve iyilik alış verişlerindeki karşılıklılığın güvenilirlik derecesini algılama kapasitesine sahiptirler. Bu durum, politik yetiye sahip olan bireylerin, sosyal ağ içerisinde değerli olmayan sosyal aktörlerle ilişki kurmaktan kaçınmalarını veya bu aktörlerle olan ilişkilerini azaltmalarını sağlarken; değerli ve güvenilir sosyal ağ üyeleri ile olan ilişkilerini geliştirmelerini ve güçlendirmelerini mümkün kılmaktadır (Ferris vd., 2007). Sosyal ağ içerisinde yer alan bu önemli ve değerli üyeler aracılığı ile kişi, kritik nitelikteki bilgi ve kaynakları elde etme avantajı elde etmektedir (Liu vd., 2007; Treadway vd., 2014). Kritik nitelikteki bilgi ve kaynakları elde ederek gücünü ve etkisini artırma isteğine sahip olan bireyler, söz konusu üyelerle daha yoğun bir karşılıklı ilişki kurma beklentisine girmekte ve sosyal mübadele süreçlerine daha sık dâhil olmaktadırlar. Karşılıklı ilişki beklentisi, bilgi paylaşımı davranışına ilişkin kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bilgi paylaşımı bağlamında karşılıklı ilişki beklentisi, “bireylerin, mevcut bilgi paylaşımları sayesinde gelecekteki bilgi taleplerinin karşılanacağına dair belirgin inancını” ifade etmektedir (Chen & Hung, 2010, s.228). Diğer bir ifade ile insanlar, iş arkadaşları ile ilişkilerini geliştirme ve gelecekte karşılık olarak onlardan bilgi alma beklentisine sahip oldukları sürece bilgilerini paylaşacaklardır (Wasko & Faraj, 2000). İlgili yazında, bilgi paylaşımı davranışını sosyal mübadele kuramı, sosyal sermaye kuramı ve planlı davranış kuramı gibi farklı kuramlar çerçevesinde ele alan çok sayıda çalışma (Wasko & Faraj, 2000; Bock vd., 2005; Lin, 2007; Huang, Davison & Gu, 2008; Chen & Hung, 2010; Tohidinia & Mosakhani, 2010) karşılıklı ilişki beklentisinin bilgi paylaşımı davranışı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bilgisini paylaşan kişi, gelecekte ihtiyaç duyması halinde, alıcından benzeri bir yardım, işbirliği ve destek alacağı varsayımı ile hareket etmekte ve bu varsayım doğrultusunda bilgi paylaşımı davranışı için motive olmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda; karşılıklı ilişki beklentisinin bilgi paylaşım davranışının artırması, bir diğer ifadeyle bilgi paylaşım davranışı üzerinde pozitif yönde açıklayıcı katkıya sahip olması beklenmektedir. Bu doğrultuda araştırma modeli ve araştırma hipotezi aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır:



Şekil 1: Araştırmanın Teorik Modeli

$H_1$ : Politik yeti ve bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide karşılıklı ilişki beklentisinin aracı rolü vardır.

### 3. Araştırmanın Metodolojisi

#### 3.1. Örneklem

Politik yeti ve bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkide karşılıklı ilişki beklentisinin aracılık rolünü analiz etmeyi amaçlayan bu araştırmanın hipotezleri, İstanbul il sınırları içerisinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 265 beyaz yakalı işgörenden oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Çalışma kapsamında 300 adet anket formu, Ekim-Aralık 2019 tarihleri arasında yüz yüze ve elektronik posta yolu ile örneklem grubuna ulaştırılmış ve 272 katılımcıdan geri dönüş alınmıştır. Analiz için gerekli kriterler göz önüne alınarak hatalı ve eksik işaretleme yapılmış olan 7 adet anket formu analize dâhil edilmemiş ve 265 katılımcıdan elde edilen veriler ile analiz çalışması gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubuna ait demografik özellikler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri (n=265)

		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	143	54
	Erkek	122	46
Yaş	20-29	144	54,3
	30-39	94	35,5
	40-49	25	9,4
	50 ve üzeri	2	0,8
Eğitim	Lise	15	5,7
	Ön lisans	31	11,7
	Lisans	169	63,8
	Lisansüstü	46	17,4
	Doktora	4	1,5
Çalışma Süresi	1-5	157	59,2
	6-10	73	27,5
	11-15	25	9,4
	16-20	6	2,3
	21-25	4	1,5

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırma grubunun %54’ü kadın, %46’sı erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Bir diğer ifadeyle toplam 265 katılımcının 143’ü kadın, 122’si erkektir. Katılımcıların %54,3’ü 20-29 yaş

aralığında, %35,5'i 30-39, %9,4'ü 40-49, %0,8'i 50 yaş ve üzerindedir. Bu anlamda katılımcıların çoğunun (%54,3'ünün) 20-29 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre katılımcıların durumu incelendiğinde, %5,7'sinin lise; %11,7'sinin ön lisans, %63,8'i lisans, %17,4'ü lisansüstü ve %1,5'ünün doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Anket formunda ilköğretim ve ortaöğretim seçenekleri de bulunmasına rağmen, katılımcıların en az lise mezunu oldukları ve çoğunluğunun (%63,8'inin) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Örneklem grubunun mevcut iş yerlerindeki çalışma süreleri incelendiğinde; %59,2'sinin 1-5 yıl, %27,5'i 6-10 yıl arası, %9,4'ü 11-15 yıl arası, %2,3'ü 16-20 yıl arası, %1,5'i ise 21-25 yıldır aynı iş yerinde çalışmakta oldukları tespit edilmiştir.

### 3.2. Veri Toplama ve Ölçüm Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik dört adet soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, politik yetiyi ölçmek üzere Ferris vd., (2005) tarafından geliştirilen ve 18 ifadeden oluşan Politik Yeti Envanteri kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde, karşılıklı ilişki beklentisini ölçmek için Bock vd. (2005) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan 'Karşılıklı İlişki Beklentisi' ölçeğinden yararlanılmıştır. Bilgi paylaşımı davranışı ise, yine Bock vd. (2005) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan ölçek ile değerlendirilmiştir. İfadeler araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeklerin tümü için, katılımcılardan ifadelerle ne derece katıldıklarını 1 "kesinlikle katılmıyorum", 5 "kesinlikle katılıyorum"u ifade edecek şekilde belirtmeleri istenmiştir.

## 4. Araştırmanın Bulguları

Anket formundan elde edilen veriler SPSS 22.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiş; ortaya çıkan neticeler %95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alpha değeri ile ölçülmüş, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin alt boyutlarının belirlenmesi için faktör analizi uygulanmış ve son olarak araştırmanın hipotezi Baron Kenny (1986) yönteminin adımlarını takip eden regresyon analizleri ile test edilmiştir.

### 4.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Anket aracılığıyla elde edilen verilerden hareketle hesaplanan güvenilirlik katsayıları her bir değişken için Tablo 2'de sunulmaktadır. Buna göre analiz sonucunda; bilgi paylaşımı ölçeğinde yer alan soruların güvenilirliği  $\alpha=0,841$ , politik yeri  $\alpha=0,734$  ve karşılıklı ilişki beklentisi  $\alpha=0,915$  olarak bulunmuştur. Güvenilirlik analizine göre, ölçeklerde güvenilirliği düşük olan bir ifadeye ya da çıkartılması ile ölçeğin genel güvenilirliğini artıracak bir ifadeye rastlanmamıştır. Her bir ölçeğin Cronbach Alpha değerinin 0,60'dan yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 2:** Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
Bilgi Paylaşımı	5	0,841
Politik Yeti	18	0,734
Karşılıklı İlişki Beklentisi	5	0,915

Ölçeklerde yer alan ifadelerin hangi boyutlar altında yer aldıklarını görmek için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin sonucunda; bilgi paylaşımı ölçeğinde yer alan 3. soru, aynı anda 2 faktör altında birbirine yakın değer aldığı için analiz dışı bırakılmıştır. Bilgi paylaşım ölçeğinde 1. ve 2. soru açık bilgi, 4.ve 5. soru örtük bilgi olmak üzere ölçeğin aslında uygun olarak 2 faktöre ayrılmıştır. Karşılıklı ilişki beklentisine ait 5 soru, ölçeğin aslına uygun olarak tek faktör altında toplanmıştır. Politik yeti ölçeğine ilişkin 6,13,15,16,17 ve 18. sorular düşük faktör yükü almak ya da birden fazla faktör altında birbirine yakın değerler almak nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır.

Politik yeti sorularına uygulanan faktör analizi sonucunda, soruların 2 faktör altında toplandığı görülmüştür. Faktörlerin toplam açıklayıcılığı %53,296 olarak hesaplanmıştır. Ortaya çıkan faktörlerden ilki “ilişki ağı” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör ise ölçeğin aslında uygun olarak “sosyal beceriklilik” olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizine ilişkin detaylar Tablo 3’te sunulmuştur. Tablo 3 incelendiğinde; en yüksek açıklayıcılığa ve ortalamaya sahip olan faktörün, “ilişki ağı” faktörü olduğu görülmektedir.

**Tablo 3:** Politik Yeti Sorularına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: İlişki Ağı			
α: ,868	Ort.: 4,0902	% var: 35,132	Faktör katkısı
1. İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.			,729
9. İşyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.			,700
3. Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim			,697
2. Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımın çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.			,676
10. İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim.			,663
12. Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.			,621
4. Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.			,617
14. İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.			,607
11. İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.			,568
8. Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerim ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.			,544
Faktör 2: Sosyal Beceriklilik			
α: ,777	Ort.: 3,8547	% var : 18,164	Faktör katkısı
7. Özellikle başkalarının güdülerini ve gizli gündemlerini iyi sezme konusunda iyiyimdir.			,864
5. İnsanları çok iyi analiz ederim			,858

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,874  
Approx. Chi-Square: 1,180E3; df: 66; Sig.: ,000



Karşılıklı ilişki beklentisi sorularına uygulanan faktör analizi sonucunda, ölçekte yer alan soruların tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Karşılıklı ilişki beklentisi sorularının KMO değeri ,872 ve Bartlett's test p değeri ,000 olduğu için faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir. Bu boyutun Cronbach Alpha değerinin ,915 olması, soruların tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu beş soru ile karşılıklı ilişki beklentisindeki varyansın 74,612 oranında açıklandığı bulunmuştur.

Bilgi paylaşım davranışı sorularına uygulanan faktör analizi sonucunda, 4 sorunun 2 faktör olarak dağıldığı görülmüştür. Bu faktörlerden ilki "örtük bilgi", ikincisi ise "açık bilgi"ye ilişkin sorulardır. Faktör analizi sonucunda göre bu 4 soru ile bilgi paylaşım davranışındaki varyansın 80,593 oranında açıklandığı görülmektedir. Tablo 4'te görüldüğü üzere ; "örtük bilgi" faktörü daha yüksek açıklayıcılığa ve ortalamaya sahiptir.

**Tablo 4:** Bilgi Paylaşım Sorularına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

<b>Faktör 1: Örtük Bilgi</b>			
<b><math>\alpha</math>: ,740</b>	<b>Ort.: 4,2340</b>	<b>% var: 42,397</b>	<b>Faktör katkısı</b>
5. Eğitim veya öğretim sonucu elde ettiğimiz uzmanlık bilgimi, diğer örgüt üyeleri ile daha etkili bir şekilde paylaşmaya çalışırım			0,905
4. Diğer örgüt üyeleri talep ettiklerinde, neyi nereden veya kimden bulacaklarına dair bilgimi her zaman paylaşırım			0,784
<b>Faktör 2: Açık Bilgi</b>			
<b><math>\alpha</math>: ,723</b>	<b>Ort.: 3,8038</b>	<b>% var: 38,196</b>	<b>Faktör katkısı</b>
1. İş raporlarımı ve resmi belgeleri, örgüt üyeleri ile daha sık paylaşacağım			0,931
2. Sahip olduğum kılavuz, yöntem ve modelleri her zaman örgüt üyeleri ile paylaşırım			0,740
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,749 Approx. Chi-Square: 342,188; df: 6; Sig.: ,000			

#### 4.2. Korelasyon Analizi

Regresyon analizinden önce, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek açısından korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizine ilişkin veriler Tablo 5'de sunulmaktadır. Tablo 5'de görüldüğü üzere, politik yeti faktörleri ve karşılıklı ilişki beklentisi arasında pozitif yönde, istatistiki olarak anlamlı ve düşük düzeyde; yine karşılıklı ilişki beklentisi ve bilgi paylaşımı faktörleri arasında pozitif yönde, istatistiki olarak anlamlı ve düşük düzeyde bir korelasyon ilişkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, politik yeti faktörleri, karşılıklı ilişki beklentisi ve bilgi paylaşımı faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 5:** Korelasyon Analizi Sonucu

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1. İlişki Ağı	4,09	,51	1				
2. Sosyal Beceriklilik	3,85	,75	,473**	1			
3. Örtük Bilgi	4,23	,74	,373**	,066	1		
4. Açık Bilgi	3,80	,87	,352**	,157*	,572**	1	
5. Karşılıklı İlişki Beklentisi	4,18	,61	,560**	,225**	,467**	,414**	1

\*p < 0.05; \*\* p < 0.01

#### 4.3. Regresyon Analizi

Araştırmamızın hipotezini test etmek amacıyla, en yaygın yöntemlerden biri olan ve Baron Kenny (1986) yöntemi olarak da bilinen nedensel adım yaklaşımı uygulanmıştır. Araştırmamızın hipotezini test etmek için öncelikle politik yetinin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi; ikinci adımda politik yetinin karşılıklı ilişki beklenti üzerindeki etkisi; üçüncü olarak karşılıklı ilişki beklentisinin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi ve son olarak politik yeti ve karşılıklı ilişki beklentisinin birlikte bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 6'da sunulmaktadır.

Politik yetinin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla, bilgi paylaşımına ait açık bilgi ve örtük bilgi faktörlerinin her biri üzerinde politik yetinin faktörlerinin etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi tekrarlanmıştır. Tablo 6'da görüldüğü üzere, bilgi paylaşımının örtük bilgi faktörü üzerinde, politik yeti faktörlerinin her ikisinin de açıklayıcı katkıya sahip oldukları ve modelin açıklayıcılığının istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $R^2$ : 148, p: ,000). Örtük bilgi faktörü üzerinde ilişki ağı faktörü pozitif yönlü ( $\beta$ : ,440), sosyal beceriklilik ise negatif yönlü ( $\beta$ : - ,142) açıklayıcı katkıya sahiptir. Bilgi paylaşımının açık bilgi faktörü üzerinde ise, politik yeti faktörlerinden yalnızca ilişki ağının pozitif yönlü ( $\beta$ : ,358) açıklayıcılığa sahip olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre model açıklayıcılıklarının çok yüksek olmadığı, ancak istatistiksel olarak anlam taşıdıkları görülmektedir ( $R^2$ : 118, p: ,000). Politik yetinin karşılıklı ilişki beklentisi üzerindeki etkisini incelemek üzere yürütülen regresyon analizi sonucunda modelin açıklayıcılığının istatistiki olarak anlamlı olduğu ( $R^2$ : 310, p: ,000) ve politik yetinin ilişki ağı faktörünün karşılıklı ilişki beklentisi üzerinde pozitif yönde ( $\beta$ : ,584) açıklayıcı katkıya sahip olduğu görülmüştür. Politik yetinin sosyal beceriklilik faktörü ise karşılıklı ilişki beklentisi üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir katkıya sahip değildir (p:378). Bu nedenle sosyal beceriklilik faktörü analizin son aşamasında da kapsam dışında bırakılmıştır. Karşılıklı ilişki beklentisinin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisini görmek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda modellerin (örtük bilgi  $R^2$ : 215, p: ,000 ve açık bilgi  $R^2$ : 168, p: ,000) istatistiki olarak anlamlı oldukları ve karşılıklı ilişki beklentisinin, bilgi paylaşım faktörlerinin her ikisi üzerine pozitif yönde açıklayıcı katkıya sahip olduğu görülmüştür (örtük bilgi  $\beta$ : ,467, açık bilgi  $\beta$ : ,414).

Son olarak, politik yeti ve karşılıklı ilişki beklentisinin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu aşamada da modelin açıklayıcılığının (örtük bilgi  $R^2$ : 230, p: ,000 ve açık bilgi  $R^2$ : 186, p: ,000)

istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tablo incelendiğinde örtük bilgi üzerinde ilişki ağının ( $\beta$ : ,162) ve karşılıklı ilişki beklentisinin ( $\beta$ : ,377) pozitif yönde; açık bilgi üzerinde de yine ilişki ağının ( $\beta$ : ,176) ve karşılıklı ilişki beklentisinin ( $\beta$ : ,316) pozitif yönde açıklayıcı katkıya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, politik yeti boyutlarının, her ikisinin de örtük bilgi üzerindeki açıklayıcı katkılarının bu aşamada azaldığı görülmektedir. İlk olarak 1.modelde ilişki ağının örtük bilgi üzerinde, 440 olarak hesaplanan  $\beta$  katsayısı ,162'ye; açık bilgi için açıklayıcılığı da ,358'den ,176'ya gerilemiştir. Bu sonuca göre, politik yetinin örtük bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinde karşılıklı ilişki beklentisinin kısmi aracı role sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu aşamada elde edilen tüm sonuçlar bütün olarak değerlendirildiğinde, politik yeti ve bilgi paylaşımı davranışı arasında karşılıklı ilişki beklentisinin kısmi aracı role sahip olduğunu dolayısıyla araştırmanın teorik modelinin ve hipotezinin kısmen doğrulandığını söylemek mümkündür.

**Tablo 6:** Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R Kare	F	p	B	t	p
<b>Politik Yeti</b>								
<b>Bilgi Paylaşımı</b>								
İlişki Ağı	Örtük Bilgi					,440	6,821	,000**
Sosyal Beceriklilik		,154	,148	23,931	,000	-,142	-2,205	,028*
İlişki Ağı	Açık Bilgi					,358	5,462	,000**
Sosyal Beceriklilik		,124	,118	18,586	,000	-,013	-,196	,845
<b>Politik Yeti</b>								
<b>Karşılıklı İlişki Beklentisi</b>								
İlişki Ağı	Karşılıklı İlişki Beklentisi					,584	10,068	,000**
Sosyal Beceriklilik		,315	,310	60,353	,000	-,051	-,883	,378
<b>Karşılıklı İlişki Beklentisi</b>								
<b>Bilgi Paylaşımı</b>								
Karşılıklı İlişki Beklentisi	Örtük Bilgi	,218	,215	73,462	,000	,467	8,571	,000**
	Açık Bilgi	,171	,168	54,398	,000	,414	7,376	,000**
<b>Politik Yeti</b>								
<b>Karşılıklı İlişki Beklentisi</b>								
İlişki Ağı	Örtük Bilgi					,162	2,480	,014*
Karşılıklı İlişki Beklentisi		,236	,230	40,552	,000	,377	5,783	,000**
İlişki Ağı	Açık Bilgi					,176	2,621	,009*
Karşılıklı İlişki Beklentisi		,193	,186	31,240	,000	,316	4,712	,000**

\*p < 0.05; \*\* p < 0.01

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın analizleri sonucunda elde edilen bulgular, araştırma modelinde yer alan değişkenler arasında ön görülen ilişkileri kısmen doğrulamıştır. Buna göre, “politik yeti” ve “bilgi paylaşım davranışı” arasındaki ilişkide, “karşılıklı ilişki beklentisinin” kısmi aracı rolü bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre politik yetinin her iki boyutu da (ilişki ağı ve sosyal beceriklilik) örtük bilgi paylaşım davranışı üzerinde açıklayıcı katkıya sahiptir. Bunun anlamı, ilişki ağı kurmaya yönelik politik yetinin artmasıyla bilgi paylaşım davranışının da artmakta olduğu ancak sosyal beceri yetisinin artmasıyla bilgi paylaşım davranışının azalmakta olduğudur. Bu sonuç, politik yetinin farklı boyutlarının bilgi paylaşım davranışı üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu ortaya koymak bakımından önem taşımaktadır. Açık bilginin paylaşımı üzerinde ise politik yeti faktörlerinden yalnızca ilişki ağının açıklayıcı katkıya sahip olduğu görülmüştür. Buna göre, ilişki ağı kurma yetisinin artmasıyla kişinin açık bilgi paylaşma davranışı da artmaktadır. Politik yeti ve bilgi paylaşım davranışına ilişkin sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde; ilişki ağı kurma yetisi gelişmiş olan kişilerin hem örtük hem açık bilgiyi paylaşma davranışı gösterme eğiliminin arttığını ifade etmek mümkündür.

Politik yetinin karşılıklı ilişki beklentisi üzerindeki etkisinin incelendiği analiz sonuçlarına göre, yine yalnızca ilişki ağı yetisinin karşılıklı ilişki beklentisi üzerinde açıklayıcı katkıya sahip olduğu görülmüştür. Sosyal beceriklilik faktörü bu aşamada da anlamlı bir değişken olarak ortaya çıkmamıştır. Buna göre karşılıklı ilişki beklentisinin ortaya çıkmasında, ilişki ağı yetisi önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Karşılıklı ilişki beklentisinin bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisini inceleyen araştırma sonuçlarına göre, karşılıklı ilişki beklentisi hem açık hem örtük bilgi paylaşım davranışını pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, karşılıklı ilişki beklentisi olan kişilerin diğerleri ile her iki tür bilgiyi paylaşma davranışı artmaktadır.

Araştırmanın modeline ilişkin tüm bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, politik yeti ve bilgi paylaşım davranışı arasında karşılıklı ilişki beklentisinin kısmi aracı role sahip olduğu görülmektedir. Buna göre araştırma hipotezinin kısmen doğrulanmış olduğunu söylemek mümkündür.

Bununla birlikte, mevcut çalışmada elde edilen bulgulardan, özellikle politik yetiye ait sosyal beceriklilik boyutunun, bilgi paylaşımı ve karşılıklı ilişki beklentisi üzerindeki etkileri ilginçtir. Öncelikle sosyal beceriklilik beklenenin aksine, açık bilgi paylaşımı ve karşılıklı ilişki beklentisi üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu durum, yazında, Ferris vd. (2005, 2007) tarafından ifade edildiği gibi karşısındakini doğru analiz etmeyi ve buna göre karşısındakinin ihtiyaçlarını kolaylıkla tespit edebilmeyi içermektedir. Valle (2006)’nın ifadesine göre de kendilerini doğru şekilde ortam koşullarına adapte ederek, diğerleri ile en uygun iletişim biçimini geliştirmelerini sağlamaktadır. Sosyal becerikliliğe ilişkin bu görüşler dikkate alınınca, sosyal becerisi yüksek kişilerin, karşılıklılık ilkesine ihtiyaç duymadan, yani bir borçlandırma ve daha sonra tahsil etme hesabı gerekmeksizin, o anda karşısındaki kişiyi doğru analiz edebildikleri ve o an istediklerini elde edebilmeleri mümkündür. Bu noktada sosyal becerinin, sosyal mübadeleyi

bir anlamda gereksiz ya da etkisiz kılma potansiyeline sahip olabileceği gibi bir sonuç elde etmek mümkündür.

Politik yetinin ilişki ağı boyutuna ilişkin bulgular ise alan yazının genel görüşünü destekler niteliktedir. Ağ kurmak genel olarak hedefler doğrultusunda başkaları ile ilişki geliştirmeyi içermektedir. Özellikle Liu vd. (2007) ve Treadway vd. (2014) ifade ettikleri gibi, ağ kurma yeteneği önemli insanlara erişme ve bu yolla kritik bilgilere ulaşmayı içermektedir. Bu araştırmanın bulguları da politik yetinin ilişki ağı boyutunun, açık ve örtük bilgi ve karşılıklı ilişki beklentisi üzerinde pozitif yönde açıklayıcı katkıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yani sosyal ağ kurma becerileri geliştikçe, bilgi paylaşımı ve karşılıklı ilişki beklentisi artmaktadır. Sosyal ağ kurma becerisi yüksek olan kişiler, karşılıklılık ilkesine göre hareket ederek, daha fazla beklenti geliştirmekte ve bilgi paylaşım davranışını daha fazla sergilemektedirler. Buna göre muhtemelen, gelecekte bu yatırımların bir şekilde kendilerine döneceğine dair bir inanca sahiptirler.

Politik yetinin iki boyutuna ait bu bulgular, politik yeti araştırmalarında, alt boyutlarının sahip olduğu farklı anlam ve sonuçlara işaret etmektedir. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda, politik yetinin ilgili boyutlarını dikkatle seçmenin önemine işaret etmektedir.

Bu araştırmada bağımlı değişken olan bilgi paylaşımı davranışı ise, kurumlar açısından bilginin yayılması, içselleşmesi ve yeni bilgilerin ortaya koyulması bakımından son derece önem taşıyan bir süreçtir. Bu süreç hem örgüt performansı açısından hem de çalışana ilişkin iş tatmini ve motivasyon gibi pek çok çıktı açısından önem taşımaktadır. Bilgi paylaşımı üzerinde etkili olan unsurlara ilişkin önemli bir araştırma alanı bulunmakta ve bu araştırma kapsamında Bock vd. (2005) tarafından tanımlanmış olan etkili değişkenlerden karşılıklı ilişki beklentisinin bilgi paylaşımına etkisi incelenmiştir. Bock vd. (2005)'nin varsayımlarına uygun olarak, karşılıklı ilişki beklentisinin bilgi paylaşımının her iki boyutu üzerinde pozitif açıklayıcılığa sahip olduğu görülmüştür. Bunun anlamı, çalışma arkadaşları ile ilişki kurma ya da var olan ilişkiyi iyileştirmek konusunda bir istek ya da kaygıya sahip olan kişilerin, onlarla daha fazla bilgi paylaştığıdır. Bu sonuç Huang, Davison & Gu (2008)'nin çalışanların, gelecekte diğerlerinden bilgi alma isteği ile bilgi paylaşımı davranışına yöneleceklerine ilişkin savını da destekler niteliktedir. Aynı şekilde, karşılıklı ilişki beklentisinin bilgi paylaşımına olumlu yönde katkı yaptığına dair araştırma bulgusu; Wasco & Faraj, (2000), Bock vd., (2005), Lin, (2007), Huang, Davison & Gu, 2008, Chen & Hung, (2010), Tohidinia & Mosakhani (2010) gibi karşılıklı ilişki beklentisinin bilgi paylaşımı davranışı üzerinde etkisine ortaya koyan araştırmacıların bulguları ile örtüşmektedir.

Sonuç olarak, bilgi paylaşımı davranışı üzerinde politik yetinin özellikle ilişki ağı kurma yönünün ve karşılıklı ilişki beklentisinin açıklayıcı katkıya sahip olduğu ve bu süreçte karşılıklı ilişki beklentisinin aracı role sahip olduğu bu araştırmanın bulguları ile desteklenmiştir. Bilgi paylaşımı üzerinde etkisi çok fazla incelenmemiş olan karşılıklı ilişki beklentisinin bu araştırmada ele alınmış olması ve politik yeti niteliklerinden bazılarının bilgi paylaşımı konusunda önemli etkiye sahip olabileceği bu araştırmanın yazına en önemli katkıları arasındadır.

Bilgi paylaşımının hem kuruma bir bütün olarak hem de çalışanlara bireysel olarak sağladığı faydalar dikkate alınınca, bu araştırma bulguları kurumdan ziyade çalışanın bilgi paylaşım sürecindeki rolünü ortaya koymaktadır. Özellikle araçsal davranış bakış açısına yabancı olan çalışanlara, sosyal mübadelenin önemini aktarılması ve bilgi paylaşımı davranışının sergilendikçe artan bir özelliğe sahip olduğu idrakinin aktarılmasıyla, arzulanmış paylaşım kültürüne erişmek mümkün olabilir.

Gelecek araştırmalar, politik yetinin sosyal mübadele bağlamında önem taşıyan boyutlarına odaklanarak, sosyal mübadele ile ikame edilebilecek yaklaşımların varlığını test edebilirler. Sosyal becerilerin, özellikle empati ve başkalarının ihtiyaçlarını kolayca tespit edebilmenin, ne yönde ve ne amaçla kullanılabilirliği, bu yeteneğin kurumun yararına mı yoksa bireyin kişisel çıkarları doğrultusunda mı kullanılacağı da yanıtlanması elzem sorular arasında yerini almaktadır.

### Yazar Katkısı

KATKI ORANI	AÇIKLAMA	KATKIDA BULUNANLAR
Fikir veya Kavram	Araştırma fikrini veya hipotezini oluşturmak	Nihal KARTALTEPE BEHRAM Gül ESER
Literatür Taraması	Çalışma için gerekli literatürü taramak	Nihal KARTALTEPE BEHRAM Gül ESER
Araştırma Tasarımı	Çalışmanın yöntemini, ölçeğini ve desenini tasarlamak	Nihal KARTALTEPE BEHRAM Gül ESER
Veri Toplama ve İşleme	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak	Nihal KARTALTEPE BEHRAM Gül ESER
Tartışma ve Yorum	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak	Nihal KARTALTEPE BEHRAM Gül ESER

### Çıkar Çatışması

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

### Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

### Kaynakça

- Abbasi, S. G., Shabbir, M. S., Abbas, M., ve Tahir, M. S. (2020). HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of Public Affairs*. e2512
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of management*, 30(3), 309-327.



- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of knowledge management*, 17(3), 454-471
- Anselmann, V., & Mulder, R. H. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing and reflection, and work teams' performance: A structural equation modelling analysis. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1627-1634.
- Banister, C. M., & Meriac, J. P. (2015). Political skill and work attitudes: A comparison of multiple social effectiveness constructs. *The Journal of psychology*, 149(8), 775-795.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bhatti, S. H., Vorobyev, D., Zakariya, R., & Christofi, M. (2020). Social capital, knowledge sharing, work meaningfulness and creativity: evidence from the Pakistani pharmaceutical industry. *Journal of Intellectual Capital*, 22(2), 243-259.
- Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M. (2019). High-performance work systems, innovation and knowledge sharing. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 438-458.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15(2), 14-21.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111.
- Brauner, E., & Becker, A. (2006). Beyond knowledge sharing: the management of transactive knowledge systems. *Knowledge and process management*, 13(1), 62-71.
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. John Wiley & Sons.
- Chen, C. J., & Hung, S. W. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information & management*, 47(4), 226-236.
- Chen, Y. R., Chen, X. P., & Portnoy, R. (2009). To whom do positive norm and negative norm of reciprocity apply? Effects of inequitable offer, relationship, and relational-self orientation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(1), 24-34.
- Chennamaneni, A., Teng, J. T., & Raja, M. K. (2012). A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test. *Behaviour & Information Technology*, 31(11), 1097-1115.
- Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of management journal*, 47(6), 928-937.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2020). Knowledge-sharing efforts and employee creative behavior: the invigorating roles of passion for work, time sufficiency and procedural justice. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1031-1055.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.

- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787-799.
- Empson, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human relations*, 54(7), 839-862.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2003). Political skill at work. *Organizational influence processes*, 395-407.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of management*, 33(3), 290-320.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99, 689-723
- Gergen, K. J. (1969). *The psychology of behavioral exchange*. Reading, MA: Addison Wesley
- Gerpott, F. H., Fasbender, U., & Burmeister, A. (2020). Respectful leadership and followers' knowledge sharing: A social mindfulness lens. *Human Relations*, 73, 6. 789-810.
- Gibbert, M., & Krause, H. (2002). 'Practice Exchange in a Best Practice Marketplace', in *Knowledge Management Case, Siemens Best Practices*, eds. T.H. Davenport and G.J.B. Probst, Erlangen, Germany: Publicis Corporate Publishing, pp. 89-105.
- Goh, S. K., & Sandhu, M. S. (2013). Affiliation, reciprocal relationships and peer pressure in knowledge sharing in public Universities in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(7), 290-298.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Gray, P. H. (2001). The impact of knowledge repositories on power and control in the workplace. *Information Technology & People*. 14(4), 368-384.
- Huang, Q., Davison, R. M., & Gu, J. (2008). Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 451-471.
- He, W., & Wei, K. K. (2009). What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and-seeking beliefs. *Decision support systems*, 46(4), 826-838.
- Huber, G. P. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies. *European Journal of Information Systems*, 10(2), 72-79.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.
- Jang, S., Hong, K., Bock, G. W., & Kim, I. (2002). Knowledge management and process innovation: the knowledge transformation path in Samsung SDI. *Journal of knowledge management*. 6(5), 479-485
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS quarterly*, 113-143.
- Karagoz, Y., Whiteside, N., & Korthaus, A. (2020). Context matters: enablers and barriers to knowledge sharing in Australian public sector ICT projects. *Journal of Knowledge Management*. 24(8), 1921-1941.
- Khalid, A., & Dastgeer, G. (2019). Impact of Political Skill on Helping Behavior and Knowledge Sharing Behavior: An Evidence from Banking Sector of Islamabad and Rawalpindi. *Business & Economic Review*, 11(2), 107-130.

- Khalid, A., ve Dastgeer, G. (2019). Impact of Political Skill on Helping Behavior and Knowledge Sharing Behavior: An Evidence from Banking Sector of Islamabad and Rawalpindi. *Business & Economic Review*, 11(2), 107-130.
- Kim, T., & 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.
- Kogut, B., & Zander, U. (1995). Knowledge, market failure and the multinational enterprise: A reply. *Journal of international business studies*, 26(2), 417-426.
- Lei, H., Gui, L., & Le, P. B. (2021). Linking transformational leadership and frugal innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. 25(7), 1832-1852.
- Lin, C. P., Huang, H. T., ve Huang, T. Y. (2020). The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers. *Personnel Review*, 49(9). 1879-1896.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 146-165.
- Mintzberg, H. (1983). The power game and the players. *Classics of organization theory*, 4, 412-419.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel psychology*, 68(1), 143-184.
- Nonaka, I. (2002). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 437-462.
- Ogunmokun, O. A., Eluwolue, K. K., Avci, T., Lasisi, T. T., & Ikhide, 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.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17(4), 251-283.
- Pfeffer, J. (1981). Understanding the role of power in decision making. Jay M. Shafritz, J. Steven Ott, *Classics of Organization Theory*, Wadsworth, 137-154.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*, 24(1), 1-24.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly*, 48(2), 240-267.
- Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 429-443.
- Robertson, S. (2002). A tale of two knowledge-sharing systems. *Journal of Knowledge Management*. 6(3), 295-308
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior* (Vol. 15, pp. 1-43). JAI Press.
- Rungsithong, R., & Meyer, K. E. (2020). Trust and knowledge sharing in context: A study of international buyer-supplier relationships in Thailand. *Industrial Marketing Management*, 88, 112-124.

- Setini, M., Yasa, N. N. K., Gede Supartha, I. W., Ketut Giantari, I., ve Rajiani, I. (2020). The passway of women entrepreneurship: Starting from social capital with open innovation, through to knowledge sharing and innovative performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2), 25.
- Skyrme, D. J. (2002). Business value from knowledge management. In *Conference Mobilising Knowledge for Business Performance*.
- Suh, A., & Shin, K. S. (2010). Exploring the effects of online social ties on knowledge sharing: A comparative analysis of collocated vs dispersed teams. *Journal of Information Science*, 36(4), 443-463.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., ve Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Terhorst, A., Lusher, D., Bolton, D., Elsum, I., & Wang, P. (2018). Tacit knowledge sharing in open innovation projects. *Project Management Journal*, 49(4), 5-19.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tohidinia, Z., & Mosakhani, M. (2010). Knowledge sharing behaviour and its predictors. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 611-631.
- Treadway, D. C., Adams, G., Hanes, T. J., Perrewé, P. L., Magnusen, M. J., & Ferris, G. R. (2014). The roles of recruiter political skill and performance resource leveraging in NCAA football recruitment effectiveness. *Journal of management*, 40(6), 1607-1626.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of management*, 29(4), 511-532.
- Valle, M. (2006). The power of politics: Why leaders need to learn the art of influence. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 26(2), 8-12.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2000). "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice. *The journal of strategic information systems*, 9(2-3), 155 -173.
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS quarterly*, 35-57.
- Yao, J., Crupi, A., Di Minin, A., & Zhang, X. (2020). Knowledge sharing and technological innovation capabilities of Chinese software SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 607-634.

## Özgeçmiş

**Nihal KARTALTEPE BEHRAM (Prof. Dr.)**, lisans eğitimini 2001 yılında Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde tamamladı. Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümünde yüksek lisans eğitimine devam ederken akademik hayatına başladı. Aynı üniversitede yönetim organizasyon alanında doktora, strateji ve yönetim alanında doçent unvanını aldı. Halen Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesinde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Örgüt Kuramı, İnsan

Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Davranış alanlarında dersler vermekte ve araştırmalarına devam etmektedir. İlgili alanlarda yayımlanmış çok sayıda ulusal ve uluslararası eserleri bulunmaktadır.

**Gül ESER (Doç. Dr.)**, 2005 yılında Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezun olmuştur. 2007 yılında Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümünde Yüksek Lisans, 2012 yılında da Doktora eğitimini tamamlamıştır. 2018 yılında Yönetim ve Strateji alanında Doçentlik unvanını almış ve halen Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesinde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Davranış Bilimleri, Örgütsel Davranış, Girişimcilik, Değişim Yönetimi, Kriz yönetimi alanlarında lisans, yüksek lisans ve doktora dersleri vermektedir. Çalışma alanları örgütsel davranış ve girişimcilik konularını kapsamaktadır.