



Güçlendirici Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma

The Mediator Role of Perceived Organizational Support in the Relationship between Empowering Leadership and Knowledge Sharing Behavior: Research in the Information Sector

Ender Barış İmamoğlu¹

Aygül Dönmez Turan²

Öz

Bilgi işletmeler için hayati önem arz etmektedir. Değişen çevreyi takip etmek oldukça zor olduğu için yöneticiler astlarına kendi yetki ve sorumluluklarını dağıtmakta, onların da çevreden gelen bilgileri değerlendirip karar verme süreçlerine dahil olmalarını beklemektedir. Çalışanlar ise, edindikleri bilgileri çevresiyle paylaşarak örgüt içi etkinlik ve verimliliğin devamlılığını sağlamaktadır. Bu bağlamda, bilgi paylaşımında tarafların birbirlerini tanımaları ve doğru zamanda, doğru bilgiyi birbirlerine aktararak birbirlerine destek olmaları gerekmektedir. Bahsi geçen bu nedenler örgüt düzeyinde bilgi paylaşımının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada da bilgi paylaşımını tetikleyici unsurlar olarak güçlendirici liderlik ve örgütsel destek algısı ele alınmıştır. Bunun için "Bilişim 500" listesindeki işletmelerde görev yapan 149 bilişim sektörü çalışanından anket yoluyla veri toplanmıştır. Bilgi paylaşımı, güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek ölçekleriyle elde edilen bu veriler öncelikle geçerlilik testi için faktör analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra her bir ölçeğin Cronbach Alpha değerleri güvenilirlik için incelenmiştir. Son olarak hipotez testi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmış ve bu analizin sonuçları PROCESS makrosu ile doğrulanmıştır. Araştırmanın sonucunda güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışına etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü üstlendiği bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler

Güçlendirici Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, Bilgi Paylaşımı Davranışı, Bilişim Sektörü

Abstract

Information plays a crucial role in organizations. Managers share their power with subordinates, expect them to respond to information received from their environment and participate in decision-making processes in order to survive in a changing environment. Moreover, employees maintain organizational effectiveness and efficiency by sharing knowledge. In this context, employees should know their colleagues well and help each other by sharing the right information at the right time. These reasons underline the importance of knowledge sharing. In this study, empowering leadership and perceived organizational support are discussed as predictors of knowledge sharing behavior. For this purpose, data was collected from 149 white-collar IT employees working in companies listed in "Bilişim 500". The data collected through the knowledge sharing behavior, empowering leadership, and perceived organizational support scales was analysed by

1 Sorumlu Yazar: Ender Barış İmamoğlu (Arş. Gör.), Yeditepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye. E-posta: endrbrs@gmail.com ORCID: 0000-0001-8361-1998

2 Aygül Dönmez Turan (Dr. Öğr. Üyesi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Yeditepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: ayturan@yildiz.edu.tr ORCID: 0000-0003-4137-3228

Atf: Imamoğlu, E. B. ve Donmez 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. <http://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0002>

factor analysis in order to test the validation of the scales. Then Cronbach's Alpha values were assessed for testing the reliability of the scales. Lastly, in order to test the hypothesis, hierarchical regression analysis was completed and the results were verified via PROCESS macro. The results suggest that the mediating role of perceived organizational support on the relationship between empowering leadership and knowledge sharing behavior is partially supported.

Keywords

Empowering Leadership, Perceived Organizational Support, Knowledge Sharing Behavior, Information Sector

Extended Summary**Background**

The reason behind the emergence of this study is the fact that the Information Technology (IT) sector is a dynamic environment and there is a need to determine the key aspects that enable a company to survive in this environment. Leaders in a rapidly changing environment encourage their subordinates to involve themselves more in business operations. They empower their subordinates by delegating authority and mentoring them in this process. In this way, employees feel that they are supported and so they do not hesitate to realize new ideas. Generated ideas are promoted within the organization by the owners and kept in the repositories of the organization. Realization of the generated ideas also motivates employees to participate in decision-making processes. So, the motivated employees acquire the knowledge which they need, and share it in order to contribute to the idea generation processes of others. These findings in the literature emphasize the importance of the relationship between empowering leadership, perceived organizational support and knowledge sharing behavior in the IT sector.

Purpose

The main purpose of this study is to analyze the mediating role of perceived organizational support in the relationship between empowering leadership and knowledge sharing behavior.

Method

The present research was designed as a quantitative study, and data was collected through a questionnaire from 149 employees from the IT sector. The sampling frame of this study was determined from employees working in companies in the list of "Bilişim 500" in Turkey. This data (obtained through the empowering leadership, knowledge sharing behavior and perceived organizational support scales), were first analyzed with factor analysis for validity testing. Afterwards, the Cronbach's Alpha values of each scale were examined for reliability. Finally, a hierarchical regression analysis was conducted for hypothesis testing and the results of this analysis were confirmed by the PROCESS macro.

Findings

As a result of the study, it was found that perceived organizational support partially mediated the relationship between empowering leadership and knowledge sharing behavior. Accordingly, empowering leaders, enables employees to share knowledge within the organization. Furthermore, they should reward their employees' contribution to the knowledge sharing processes and support them by providing the required resources to develop knowledge. At this point, it is crucial for employees to embrace their responsibilities and not to hesitate to take on more responsibility. At the same time, each employee should follow the recent developments related to the organization, improve their business practices continuously by generating new ideas, and contribute to their empowerment processes. In this way, employees can keep the organization up-to-date by sharing their knowledge and experience with other parties in the company.

Conclusions

According to the findings from our research, we suggest that empowering leader behaviors, such as delegating authority, providing required resources and coaching for innovative performance could foster perceived organizational support. It was determined whether or not individuals' perception of support increases and that they will probably not hesitate to exhibit knowledge sharing behavior and so they will be willing to increase the intellectual capital of the organization. These kinds of behaviors may also foster other positive job outcomes such as job crafting, innovation diffusion, organizational learning, and corporate entrepreneurship.

Güçlendirici Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma

Sistematik olarak düşünüldüğünde tüm örgütler buldukları çevrede rekabet edebilmeleri için değişime ayak uydurmak zorundadır. Çevresindeki sistemlerle kurdukları iletişimde yaşanacak bir aksaklık üretilen ürün veya hizmetin kalitesini etkilemektedir. Bu ürün veya hizmet çevreden gelen geribildirimler sonucu şekillendirilmelidir (Burke, 2017). Değişim onları, çıktılarını çevresindeki sistemlerin geribildirimleri çerçevesinde değişime zorlamaktadır. Bu değişime ayak uyduramayan örgütler entropiye uğrayarak sistemden silinirken değişimi yakalayabilenler çevresindeki sistemlerle kurmuş olduğu ilişkiyi güçlendirmektedir (Senge, 1997).

Bazı örgütlerin içinde buldukları ortam hızlı bir şekilde değişirken bazılarının ki oldukça yavaştır. Bu durum örgütlerin işleyişinden çalışanların zihinsel modellerine kadar birçok unsuru etkilemektedir. Özellikle teknolojik gelişmelerin sürekli devam ettiği sektörlerde örgütlerin tüm kanallardan çevresel değişimleri takip etmeleri gerekmektedir. Bu sektörlerden birisi de teknolojik gelişmeleri doğuran onlara yön veren bilişim sektörü olduğu düşünülmektedir (McKenney, 1995).

Bilişim sektöründeki gelişmeler bu sektörde hizmet veren işletmelere kendilerini güncel tutma zorunluluğu doğurmaktadır. Sadece yöneticiler değil çalışanlar da çevresindeki gelişmeleri takip etmek ve ürettikleri çıktıyı ona göre şekillendirmek zorundadır. Bu yüzden bilişim işletmelerinde çalışanların kendilerini geliştirmeleri, teknolojik gelişmeleri takip etmeleri ve karar verme süreçlerinde yöneticilerine destek olmaları gerekmektedir (Markus ve Robbey, 1988). Örgütün alt sistemleri olan çalışanlar ve çalışanların oluşturduğu takımlar, örgütün ürettiği nihai çıktıyı çevre sistemlerden aldıkları geribildirimlere göre şekillendirir ve müşteriyle iletişime geçilen noktada işletmenin imaj ve itibarını belirleyici rol oynamaktadır (Senge, 1997). Çalışanların ve takımların değişiklikleri öğrenmesi, kendilerini geliştirmesi, kendi yetkinlikleri doğrultusunda karar verme süreçlerine katılması bir takım kavramların da işletme içinde bulunmasının gerektirmektedir (Ahearne, 2005).

Değişken çevrenin yarattığı belirsizlikten kurtulmak isteyen liderler çalışanlarını kendilerine destek olacak şekilde geliştirmektedir. Onların da değişken çevreyi takip edip geribildirimlere tepki vermeleri, karar verme aşamasında fikir sunmaları, yapılması muhtemel hataları tespit ederek işleyişe katkıda bulunmaları hem çalışanı hem de örgütü bir adım öteye taşımaktadır. Liderlik tarzları incelendiğinde güçlendirici liderlerin çalışanlarını bu doğrultuda yönlendirdikleri görülmektedir (Zhang ve Bartol, 2010). Güçlendirici liderler çalışanlarını sorumluluk almaya, kendi başına karar vermeye, yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bunun için güçlendirici lider gelişim

süreçlerinde astlarını yakından takip etmekte, ihtiyaç duydukları; bilgi, özgüven, destek gibi unsurları onlara sunmaktadır (Konczak vd., 2000).

Güçlendirme sürecinde çalışanın yaşayacağı zorlukları en aza indirebilmek için örgüt içinde destek ortamı olması gerekmektedir (Spreitzer, 1995). Hata yaptığında cezalandırılmayacağını, doğru yolu bulabilmek için yönlendirileceğini düşünen çalışanlar güçlendirme sürecinden daha çok verim almaktadır (Spreitzer, 1996). Güçlendirici liderler gereken durumlarda astlarını takımlara ayırarak karar süreçlerine dahil etmektedir. Takım halinde karar alan çalışanlar arasında zamanla bilgi paylaşımı davranışı gelişmektedir (Srivastava vd., 2006).

Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için görevi benimsemeleri ve görevin karmaşıklık düzeyinin çalışanın yetkinliğiyle uyumlu olması gerekmektedir. Böylece çalışan yapması gereken işleri bilecek ve kendini bu doğrultuda geliştirmek için gereken doğru çabayı harcayacaktır (Oldham ve Cummings, 1996). Çalışanlar kendilerini geliştirirken çevresindekilerle bilgi paylaşımında bulunurlarsa tüm takım üyelerinin bilgi birikimi artacak, problemlere daha fazla çözüm üretilecek ve daha fazla yaratıcı fikir çıkacaktır (Zhang ve Bartol, 2010).

Günümüzde çalışanların birbirleriyle sürekli iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Görevler artık çalışanlara değil onların oluşturduğu takımlara verilmektedir. Takım halinde çalışırken bilgi paylaşımı için uygun ortam oluşturulduğu zaman takım halinde daha verimli çalışılacaktır (Grant, 1996). Takım üyelerinin bilgi paylaşımını konusunda istekli olabilmesi için destek algılarının yüksek olması gerekmektedir. İnsan kaynakları departmanı işe alımlarda adayların takım çalışmasına uygunluğunu incelemekte, işe alım gerçekleştikten sonra ise takım liderleri çalışanlarla yakından ilgilendiğinde, sorunlarına çözüm ürettiğinde takım üyelerinde daha yüksek örgütsel destek algısı oluşacaktır (Allen vd., 2003).

Takım halinde çalışmak ve birlikte bilgi birikimini arttırmak zorlayıcı olabilir, ancak takım içi uyum sağlandıktan sonra bireysel çabaya göre takım halinde öğrenme üyeler için daha faydalıdır. Liderler takım üyelerine bilgi paylaşım davranışları doğrultusunda ödüller vaat ederek uyum sürecini hızlandırabilir (Bartol ve Srivastava, 2002).

Bu çalışmanın ortaya çıkışının altında yatan neden; bilişim sektörünün oldukça değişken bir yapısının olması ve bu değişken yapıda rekabet edebilmek için gerekli unsurların tespit edilmesidir. Değişken çevrede liderlerin astlarını güçlendirip karar verme süreçlerine dahil etmeleri gerekmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990). Böylelikle hem çevreden gelen geribildirimlere etkili cevaplar verilmekte hem de çalışanların daha fazla yetkinliğe sahip olmaları sağlanmaktadır (Kotter, 2012). Sorumluluk almak çalışanlar tarafından zorlayıcı görülse de algılarında örgütün onlara destek olduğunu bilmesi çalışanların özgüvenini artırmakta ve daha fazla sorumluluk almak karar verme

süreçlerine daha fazla katkı sağlamak için motive olmaktadır (Bandura, 1993). Bu motivasyona sahip çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgiyi çevresinden edinin sahip olduğu bilgiyi de çevresiyle paylaşarak karar verme süreçlerinde kaliteli kararlar vermekte örgütün etkililiğini ve verimliliğini arttırmaktadır (Davenport ve Prusak, 1998). Bu nedenlerden dolayı güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı kavramları bilişimi sektörü örnekleminde incelenmiştir.

Literatür Taraması

Güçlendirici Liderlik

İşletmeler müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek için faaliyet gösterdikleri çevreyi sürekli takip eder ve buna göre gelecekteki hedeflerini planlarlar. Ancak geleneksel yönetimdeki hiyerarşik yapılarda, çalışanlar tarafından üretilen çözümlerin yönetim tarafından onaylanması uzun zaman almaktadır. Bu da değişime geç tepki verilmesine neden olmaktadır (Manz ve Sims, 1987). Bunun için işletmeler daha esnek yapılara evrilmekte ve karar verme süreçlerine çalışanları da dahil ederek değişimi takip eden sayısını arttırmaya çalışmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işlere göre takımlara ayrılmakta ve bu takımların da kendilerini yönetebilmeleri beklenmektedir. Liderler çalışanlarını güçlendirirken bu konuları göz önünde bulundurarak personelin güçlenmesi için gerekli zemini hazırlamaktadır (Arnold ve diğ., 2000).

Güçlendirici liderlik; yönetime gücü, sorumluluk ve yetkinin çalışanlarla paylaşarak onların da gelişimine olanak sağlayan liderlik tarzıdır. Kavramı daha iyi anlatabilmek için ilk olarak bu kavramın dayandığı güçlendirme kavramına değinmek gerekmektedir. Güçlendirme kavramı çalışanların organizasyonlarına bu bağlamda nasıl yardımcı olabileceklerini açıklamaktadır. Spreitzer'in (1995) yaptığı tanıma göre güçlendirme, çalışanın yaptığı işte kontrolün kendinde olduğuna ve yaşayacağı muhtemel sorunlarla baş edebileceğine inancıyla işin anlamlı hale gelmesi olarak tanımlanmıştır. Güçlendirici liderler, çalışanların işletmenin amaçlarına ulaşmasındaki katkılarını onlarla paylaşarak, çalışanları karar verme süreçlerine dahil etmekte ve aldıkları kararların işleyişe etkisini anlatarak, yapılan işin çalışanlar için daha anlamlı hale gelmesini sağlamaktadır (Konczak ve diğ., 2000; Ahearne ve diğ., 2005).

Lider bir yandan personellerini güçlendirmeye yönelik davranışlar sergilerken, bir yandan da çalışanlarına sorumluluk anlayışı kazandırmaktadır. Aldıkları sorumlulukları yerine getiren çalışanlar verdikleri kararlarla işletmeye katkıda buldukları gibi, öz-yeterlilik, özgüven gibi olumlu çıktılarla da mental olarak daha güçlü hale gelmektedir (Zimmerman, 1995). Çalışanların karar verme süreçlerine dahil edilmeleri çalışan tarafından zorlayıcı bir faktör olarak (dışsal bir motivasyon olarak) görülebilir (Wu ve diğ., 2017). Oysa lider çalışanlarına sorumluluk verdikçe, çalışanlar alınan kararlara

doğrudan etkilerinin olduğunu algılayacak ve bu da çalışanın içsel motivasyonunu arttıracaktır (Spreitzer, 1995).

Güçlendirici liderler sorumluluk vermeye hazırladığı çalışanlarının, yeteneklerini ve öz güvenlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Özerklik kazanan çalışanlar bürokratik yapıların getirdiği kısıtlamaları aşmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1996). alışanlarına yetki ve sorumluluk devreden güçlendirici lider, aynı zamanda onlara koçluk yaparak destek vermekte ve onların daha çok işe dahil olmasını sağlamaktadır. Böylece alışanlar güçlendirme sürecinden başarıyla ayrılmaktadır (Konczak, 2000; Ahearne ve diğ., 2005; Mathieu, ve Rapp, 2005; Zhang ve Bartol, 2010).

Bu süreçte lider, çalışanlarının öğrenmelerine engel olan nedenleri ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Astlarının belli bir alana yönelerek kendilerini kısıtlamaları keşifsel öğrenmenin gerçekleşmesine engel olmaktadır. Lider bu durumu ortadan kaldırmak için astlarının farklı konularda kendilerini geliştirmelerine imkan vererek onların keşifsel öğrenmeyi benimsemesinde rol oynamaktadır. Bu süreçten başarıyla çıkan çalışanlar işletmenin yenilikçilik ihtiyacına katkıda bulunabilmektedir (Wu ve diğ., 2017). Öğrenme alışkanlığı kazanan çalışanlar takım içi bilgi paylaşımının daha etkin bir şekilde ilerlemesini sağlamaktadır. Takım üyelerinin her birinin öğrenme sürecine katkı sağlaması, takımların yeni fikirler üreterek örgütlerini daha yenilikçi hale getirmelerini sağlamaktadır. Çalışanların öğrenme faaliyetlerindeki bu artış, etkin bir bilgi paylaşımıyla örgütün bilgi birikimini artırmaktadır (Calantone ve diğ., 2001). Bu durumun çalışanların hem bireysel hem de takım halinde öğrenme hevesini artırdığı tespit edilmiştir (Shao ve diğ. 2017).

Takımların oluşturulması sürecinde liderler takım üyelerine yol göstermektedir. Onların takım olarak neler yapabileceğini, birbirleriyle açık ve sürekli iletişim kurmaları gerektiğini, verecekleri kararların işletmenin karar verme süreçlerinde etkili olacağını anlatmakta ve yetki alma konusunda cesaretlendirmektedir. Takım üyeleri arasındaki uyum arttıa ve her bir üye üstlendiği sorumlulukları yerine getirdikçe, takımlar daha fazla sorumluluk alma çabası göstermektedir (Lawler, 1992). Liderler takımların düzenini sağladıktan sonra, kendi kendilerini yönetebilmeleri konusunda onları teşvik etmektedir. Liderin rolü bu süreçten sonra takım üyeleri arasında koordinasyonu sağlamaktır (Lawler, 1992; Manz ve Sims, 1984).

Koordinasyonun sağlandığı takımlarda çalışan grup, kendi içinde beyin fırtınası yaparak mevcut sorunlara çözüm üretmekte ve işletmenin işleyişini daha etkili hale getirmek için yönetime fikir sunmaktadır. Liderin rolü ise, takımlara koçluk ederek üyelerin uyum içinde çalışmasını ve beyin fırtınası ortamının yaratılmasını sağlamaktır. Takım uyumu sağlandıktan sonra çalışanların birbiriyle iletişimi artmaktadır (Edmondson, 1999). Takımın başarısı bireysel başarının önüne geçtiği durumda çalışanların örgüte daha fazla katkıda buldukları gözlemlenmiştir (Xue ve diğ., 2010).

Algılanan Örgütsel Destek

Çalışanlar örgüte katkıda bulduklarında; örgütün de, çalışanların refahını gözeterek onlara destek olacağını ve onları ödüllendireceğini düşünmektedir. Örgütün çalışanlara katkılarından dolayı sunduğu takdir, terfi, maaş artışı gibi ödüller çalışanlar tarafından farklı algılanıp, farklı yorumlanabilir. Çalışanların örgüt tarafından desteklenip, refahlarının gözetildiğinin hissettirilmesi ve adil bir şekilde başarılarının takdir edilmesine algılanan örgütsel destek denilmektedir (Eisenberger ve diğ., 1986; Eisenberger ve diğ., 1990; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Destek kavramı, birey algısı tarafından yaratılıp değerlendirilen bir kavram olduğu için, algı kavramının ne olduğu ve nasıl şekillendirileceği örgütler tarafından araştırılması gerekmektedir. Algı çevresel koşullara göre değişkenlik göstermektedir. Farklı bireyler aynı olayı farklı algılayabilir (Robbins, 2000). Kişinin iyi olarak algıladığı bir olay, başka bir kişi tarafından kötü olarak yorumlanabilmektedir. Bu yüzden örgüt çalışanlarını yakından tanımalı ve onların güven, huzur, adalet algılarını besleyerek örgütsel destek algısı oluşturulmalıdır (Özdevicioğlu, 2003).

Literatürde algılanan örgütsel destek kavramı sıklıkla örgütsel destek teorisi, lider-üye etkileşim teorisi ve sosyal mübadele teorisi kapsamında incelenmiş ve çalışanların örgütsel destek hissettiklerinde, örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracak davranışları göstermediklerinden bahsedilmiştir (Eisenberger ve diğ., 1986; Settoon ve diğ., 1996; Wayne ve diğ., 1997; Zhong ve diğ., 2015; Arneguy ve diğ., 2018). Bunun üzerine Eisenberger ve arkadaşları (1986) sosyal mübadele teorisi kapsamında örgütsel destek teorisini geliştirmişlerdir. Teoriye göre; birey örgüt tarafından desteklendiğini algıladığında, benzer şekilde geri dönüt verir. Bu geri dönüt; işe bağlılık, iş tatmini ve performansta artış, devamsızlıkta ise azalış gibi, işletme için olumlu olduğu düşünülen çıktılardır (Eisenberger ve diğ., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgütsel destek teorisi; sosyal mübadele teorisi çerçevesinde, örgüt-çalışan arasındaki ikili ilişkileri inceleyerek tarafların birbirlerine karşı tutumlarını açıklamaya çalışmaktadır (Kurtessis ve diğ., 2017). Teoriye göre özellikle yüksek performans gösterdikten sonra çalışanların destek beklentileri doğmaktadır. (Shanock ve Eisenberger, 2006). Dolayısıyla çalışan gösterdiği performans sonrası adil bir şekilde ödüllendirilirse, performansın devamlılığı için ihtiyaç duyduğu motivasyona sahip olacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Son zamanlarda, yönetim anlayışındaki değişiklikler çalışana desteği zorunluluk haline gelmiştir. İşletmeler çevresel değişiklikleri takip etmekte ve çevreleriyle sürekli iletişim halinde bulunmaktadır. Bu şekilde düşünüldüğünde örgütün içindeki tüm süreçler insan faktörü sayesinde daha da iyi hale getirilmektedir. İnsan faktörü desteklenmediği, daha donanımlı hale getirilmediğinde örgüt, çevresel değişimlere hazırlıklı olamamakta, bu da örgütün rekabetçi ortamda ayakta kalmasını zorlaştırmaktadır (Arneguy ve diğ., 2018).

Bilgi Paylaşımı Davranışı

Örgütün sahip olduğu toplam bilgi birikimi olarak ifade edilen entelektüel sermaye, işletme için değer yaratan varlıklar arasında sayılmaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Bilginin entelektüel sermayenin temelini oluşturduğu düşünüldüğünde, firmanın sahip olduğu bilgi birikimi, sahip olduğu insan kaynağının bilgi birikimi ile orantılıdır. Firmalar çalışanların entelektüel sermayelerine yatırım yaparak ve onların gelişimlerini yakından takip ederek sahip oldukları temel yetkinlikleri daha güçlü hale getirmektedir. Bilgi paylaşımı bu süreçte bilgi birikimini hızlandırmakta entelektüel sermayenin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Güçlü ve Sotirafski, 2006).

Çalışanların entelektüel sermayelerini artırarak çevresindeki değişikliklere ayak uydurması, günümüz insan kaynakları politikalarının odağı haline gelmiştir (Best ve Holmes, 2010). Çalışanlara verilen eğitimler, işe alım politikaları, yönetsel değişiklikler çalışanların bu işleyişe daha kolay uyum sağlayabilmesini amaçlamaktadır. Bilişim sektörünün hızla değişen, yenilenen yapısı düşünüldüğünde, bilişim sektöründe çalışanların çevresel değişiklikleri daha yakından takip etmesi ve bunlara daha hızlı ve daha doğru cevaplar vermesi gerekmektedir. Dolayısıyla örgütün, iç ve dış çevresindeki kullanabileceği tüm bilgileri temin edip gereken durumda kullanması bilişim sektörü çalışanları için daha fazla önem arz etmektedir.

Bilginin ne olduğunu ve devamında nasıl kullanılacağını görebilmek için bu sürecin bilinmesi gerekmektedir. Bilgi veriden bilgiğe doğru ilerleyen sürecin bir adımıdır. Veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik bu sürecin adımlarını oluşturmaktadır. Yabancı literatürde kullanılan “information” ve “knowledge” kavramları Türkçe’ye “bilgi” olarak çevrildiği için süreç net olarak anlaşılmamaktadır. Türk literatürü incelendiğinde “information” kelimesi “enformasyon”, “knowledge” kelimesi ise “bilgi” olarak kullanıldığı görülmektedir (Kocacık, 2003; İşevi ve Çelme, 2005; Güçlü ve Sotirofski, 2006; Özdemirci, 2007; Kulaklı ve Birgün, 2011; Yılmaz, 2017).

Bilgi paylaşımı sahip olunan bilginin karşı tarafa aktarılması ve alıcı tarafından aktarılan bilginin doğru şekilde algılanması sürecidir. Bilginin paylaşımı bilginin hedefe ulaşması ve hedeften geri dönüş alınması bakımından bilgi transferinden ayrılmaktadır. Paylaşılacak istenen bilgi, karşı taraf (alıcı) iletişim kanallarını kapattığında paylaşılacaktır (Kutanis ve Mercan, 2015). Bilginin entegre bir şekilde paylaşılması tarafların bilgi birikimlerini artırmakta ve yeni bilgi edinimini kolaylaştırmaktadır. Kurumsal bilgi teknolojileri, altyapı ve gerekli yazılımlarla bilgi paylaşımı ortamı için zemin hazırlamaktadır. Devamında örgüt içi bu ortamın yaratılması için bir kültür oluşturulması ve yönetimin bu aşamada çalışanlara destek olması gerekmektedir (Karaaslan ve diğ., 2009). Çalışanların bilgi birikimi ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi açık bilgi, ikincisi de örtük bilgidir (Nonaka, 1994).

Açık bilgi; yazıya dökülebilen, rakamlarla ifade edilebilen, dokümanlar halinde arşivlerde saklanabilen ve sistemler üzerinden farklı kullanıcılara aktarılabilen bilgidir (Nonaka, 1994). E-postalar, analizler, raporlar, iş süreçleri, iş tanımları açık bilgiye örnektir (Atılgan, 2009). Açık bilginin kalitesi örgüt genelindeki bilgi kalitesini etkilemektedir. Doğru bilginin paylaşılması bu bilgilerle yapılan işlerin kalitesini artırmakta ve elde edilen açık bilgilerin kullanımını kolaylaştırmaktadır (Nonaka, 1995).

Örtük bilgi; içten gelen, dışa aktarımı zor olan ve insanın içine işlemiş olan bir bilgi türüdür (Spender, 2003). Yazıya veya söze dökülse de bu tarz bilgiyi edinecek kişinin o bilgiyi deneyimlemesi gerekmektedir. Usta yaptığı işte, yıllarca zaman harcadığı işi nasıl yaptığını bilir ama onun altında yatan teknik bilgiyi açıklayamaz (Nonaka, 1995). Kişi bilgiyi kullanırken zihinsel modellerinden faydalanmaktadır. Yaptığı işin kalitesinde ve karşılaştığı problemlerin çözümünde sahip olduğu örtük bilgi yatmaktadır. Örneğin, satış personelinin müşterisini analiz edip ona yönelik satış teknikleri kullanması zaman isteyen bir süreçtir. Satış personelinin yaptığı bu işin kalitesini, sahip olduğu örtük bilgilerin kalitesi belirlemektedir (Alavi ve Leidner, 2001). Bu tarz bir bilginin aktarımı zordur. Örtük bilgi çalışana dolayısıyla işletmeye özgü olduğu için işletmenin bilgi birikimini özgünleştirmekte ve bu da işletme için bir değer oluşturmaktadır (Von Hippel, 1994).

Nonaka ve Takeuchi'nin yaptığı çalışmanın modelinde bilginin kaynaktan hedefe aktarılması sürecinde sosyalleştirme, dışsallaştırma, derleme ve içselleştirme gibi adımlar yer almaktadır. Sosyalleştirme sürecinde örtük bilgiler sözlü olarak karşı tarafa aktarılmaktadır. Dışsallaştırma örtük bilgilerin açık bilgi haline getirilip veri havuzlarında saklanması sürecidir, derleme sürecinde toplanan bilgiler daha sonra kullanılmak üzere anlamlı ilişkiler kurularak birleştirilir. Son olarak içselleştirme sürecinde ise edinilen bilgiler kişinin kullanımı sonucunda zamanla örtük bilgi halini almaktadır (Lee ve Choi, 2003). Bu sürecin devamlılığının sağlanabilmesi için çalışanların bilgi paylaşımı konusunda motive edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar için elverişli ortam hazırlandığında ve adil ödüllendirme politikalarıyla süreç desteklendiğinde, çalışanlar örgütün bilgi birikimine katkıda bulunmak için bilgi paylaşımı konusunda daha motive olacaklardır (Bartol ve Srivastava, 2002).

Güçlendirici liderler çalışanlarının gelişimini yakından takip ederek onlara koçluk eder. Onların gelişim süreçlerini takip eder. Çalışanın değerlerine ve amaçlarına önem verir (Konczak, 2000; Arnold vd., 2000). Diğer taraftan, çalışan lider tarafından refahını gözetildiğini fark ettiğinde desteklendiğini düşünür. Dolayısıyla liderin beklentilerini karşılamak, ona destek olmak için daha fazla çaba gösterir (Wayne vd., 1997).

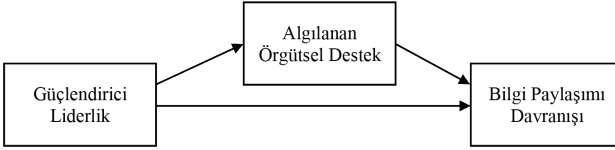
Güçlendirme sürecinde liderler çalışanları takımlara ayırır ve takımların beyin fırtınası sonucu ürettikleri fikirleri karar verme süreçlerinde kullanır. Takım içi koordinasyonu sağlayan lider, sonraki süreçte takımı kendi işleyişini yönetecek seviyeye getirir ve onlara

sadece yol gösterici olur (Srivastava vd., 2006). Kendi kendini yöneten takımlar zamanla birbirlerine destek olarak takımın tamamının refahını bireysel refahın önünde tutmaya başlarlar. Çevresinden destek gören çalışan, örgüte güvenir ve daha fazla katkıda bulunmak ister. Bunun sonucunda bilgi ve tecrübelerini paylaşarak örgütün değişken ortamda rekabet edebilmesi için gerekli olan bilgi birikimine katkıda bulunur (Garvin, 1993).

Literatürdeki daha önce yapılmış ve yukarıda bahsi geçen çalışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

H₁: Güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.

Önerilen hipotez doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Yöntem

Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bilişim sektöründeki çalışanların, buldukları çalışma grubundaki diğer çalışanlar ile bilgi paylaşımlarının ne kadar önemli olduğuna daha önce değinilmiştir. Bu doğrultuda bilişim sektörü kapsamında yapılan bu çalışmada; bilgi paylaşımı davranışı güçlendirici liderlik ve örgütsel destek algısı ile açıklanmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmanın temel amacı, güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün incelenmesi olarak belirlenmiştir. Çalışmanın diğer amaçları ise; güçlendirici liderliğin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisinin, algılanan örgütsel desteğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinin ve güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Öngörülen bu ilişkileri test edebilmek amacıyla bilişim sektörü çalışanlarından veri toplanmıştır. Dolayısıyla, Türkiye’de bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlar bu araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi, her yıl BThaber tarafından yayınlanan ve bilişim işletmelerinin cirolarına göre sıralandıkları “Türkiye ilk beş yüz bilişim işletmesi” araştırmasının 2017 yılı değerlendirmesindeki işletmelerin çalışanları olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, listedeki işletmelerin 149 çalışanından elde edilen veriler ile araştırma tamamlanmıştır.

Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu çalışmada, anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Veriler toplanırken daha önceden kullanılan, geçerlik ve güvenilirlikleri test edilmiş olan ölçekler kullanılmıştır. Ölçeklerin

ifadeleri bilişim sektörüne uyarlanarak katılımcılara hem fiziksel hem de elektronik olarak ulaştırılmıştır. Ölçeklerin orijinal kaynakları ve Türkçe'ye uyarlanan versiyonları hakkında aşağıda ayrıntılı bilgi verilmiştir:

Bu çalışmada, güçlendirici liderlik değişkenini ölçmek için Konczak ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen Aras (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan güçlendirici liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5 boyut ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte; “yöneticim, kendi çalışma alanımla ilgili devrettiği yetkiye eşit olarak sorumluluğunu da bana verir”, “bana işimle ilgili aldığım kararlarda güvenir” gibi ifadeler yer almaktadır.

Algılanan örgütsel destek değişkenini ölçmek için Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen, yine Eisenberger ve arkadaşları (1996) tarafından kısa versiyonu oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Kısaltılmış ölçek Akalın (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Tek boyutlu olan bu ölçek 8 ifadeden oluşmaktadır ve içeriğinde “çalıştığım kurum fikirlerimi önemser”, “çalıştığım kurum refahıma gerçekten önem verir” gibi ifadeler yer almaktadır.

Bilgi paylaşımı davranışı değişkenini ölçmek için Wang ve Wang (2012) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek iki boyut ve 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte “bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları toplar”, “bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır” gibi ifadeler yer almaktadır.

Toplamda 41 ifadeden oluşan anket forumu katılımcılara 5’li Likert ölçeği, 1-kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum aralığındaki tepki kategorileri ile sunulmuştur.

Bulgular

Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri

Güçlendirici liderlik ölçeği faktör analizi ön koşulunu sağlayıp sağlamadığının tespiti için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği analizine tabi tutulmuştur ve KMO değeri 0,929 bulunmuştur. Bu da KMO değer yorumları tablosuna göre, değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Barlett küresellik testinin sonucunun anlamlı olması ($p < 0,05$) ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Durmuş, 2013).

Güçlendirici liderlik ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda sorumluluk faktörünün altındaki bir ifadenin birden fazla faktör altına dağıldığı ve faktör yükleri arasındaki fark 0,1’den az olduğu için ifade analizden çıkarılmıştır. Sonrasında yapılan analiz sonucu aynı faktörün kalan iki sorusunun Cronbach’s Alpha değeri 0,597 çıkmıştır. Bu değer kalan ifadelerin de faktörü açıklamada yetersiz kaldığını göstermektedir. Bundan dolayı bu ifadeler de analizden çıkarılmıştır. Kalan 17 ifadenin 3 ayrı faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörlerden birincisi “Beceri Geliştirme ve Yenilikçi Performans için Koçluk”, ikincisi

“Kendi Başına Karar Verme”, üçüncüsü ise “Yetki” faktörüdür. Bu faktörlerden beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk faktörünün güçlendirici liderlik ölçeğindeki açıkladığı varyans %25,860, kendi başına karar verme faktörünün güçlendirici liderlik ölçeğindeki açıkladığı varyans %21,886 ve yetki faktörünün güçlendirici liderlikteki açıkladığı varyans %18,627’dir. Bu üç faktör ile birlikte güçlendirici liderlik ölçeğindeki toplam açıklanan varyans %66,373’dür. Bu da faktörlerin toplam varyanslarının ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladığını göstermektedir. Güçlendirici liderlik ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik sınaması sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere tüm faktörlerin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları 0,70’ten büyüktür. Ayrıca tüm ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0,944 olarak bulunmuştur.

Tablo 1
Güçlendirici Liderlik Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Madde | Faktör Yükleri | | | α |
|---|----------------|--------|--------|----------|
| | F1 | F2 | F3 | |
| Yöneticim benim yeni beceriler geliştirmem konusunda fırsatlar sağlar | ,796 | | | 0,897 |
| Yöneticim benim birimde eğitim ve kabiliyet geliştirme faaliyetlerini destekler. | ,796 | | | |
| Yöneticim benim problemi tespit etme ve problem çözme becerimin gelişmesine katkı sağlar. | ,786 | | | |
| Yöneticim yaptığım işlerdeki başarımlarım ve performansım konusunda bana geri dönüş yaparak beni bilgilendirir. | ,705 | | | |
| Yöneticim yaptığım işlerle ilgili olarak takdir, terfi ve ödüllendirme konusunda adil davranır. | ,535 | | | |
| Yöneticim beni takım çalışması konusunda yönlendirir | ,511 | | | 0,891 |
| Yöneticim, eğer uzun vadede faydasını göreceksam hata yapıp onlardan ders çıkarmamın sakıncası olmadığını düşünür | | ,757 | | |
| Yöneticim hata yaptığım zaman beni suçlamak yerine doğrusunu nasıl yapacağım konusunda bana yol gösterir | | ,697 | | |
| Yöneticim işimde karşılaştığım sorunlara çözüm üretmem konusunda beni cesaretlendirir. | | ,666 | | |
| Yöneticim Benim başarısız olma ihtimalime rağmen yeni fikirleri denemem hususunda beni cesaretlendirir. | | ,656 | | |
| Benim birimde bir sorun ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemek yerine kendi çözümümü geliştirmem hususunda beni teşvik eder | | ,650 | | |
| Yöneticim kaliteli sonuçlar elde etmem için gerekli olan bilgileri benimle paylaşır. | | ,488 | | |
| Yöneticim müşterilerimin ihtiyaç duyacağı bilgileri karşılamam konusunda bana imkân sağlar | | ,484 | | |
| Yöneticim iş süreçlerini ve prosedürlerini geliştirmek için ihtiyacım olan karar alma yetkisini bana vermektedir. | | | ,796 | |
| Yöneticim kendi çalışma alanımla ilgili işimi geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikleri yapmama yetki verir. | | | ,685 | |
| Yöneticim kendi çalışma alanımla ilgili devrettiği yetkiye eşit olarak sorumluluğunu da bana verir | | | ,682 | |
| Yöneticim bana işimle ilgili aldığım kararlarda güvenir. | | | ,595 | |
| Açıklanan Varyans (%) | 25,860 | 21,886 | 18,627 | |
| Toplam Açıklanan Varyans (%) | | 66,373 | | |

Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,929; $p < 0.001$
F1: Beceri Geliştirme ve Yenilikçi Performans için Koçluk, F2: Kendi Başına Karar Verme, F3: Yetki

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin KMO değeri 0,850 olarak bulunmuştur. Barlett testi sonucunun da anlamlı olması ($p<0,05$) nedeniyle ölçeğe faktör analizi yapılmıştır. Algılanan örgütsel destek ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik sınaması sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin iki faktöre ayrıldığı görülmüştür. Bu faktörlerden birincisi “Çalışan Refahını Gözetme”, diğeri ise “İlgi Gösterme” olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörlerden çalışan refahını gözetme örgütsel destek ölçeğindeki varyansın %40,217’ini, ilgi gösterme ise algılanan örgütsel destek ölçeğindeki varyansın %25,318’ini açıkladığı görülmüştür. Sonuçta algılanan örgütsel destek ölçeğindeki toplam açıklanan varyans %65,464 olarak bulunmuştur. Tablo 2’den de görüldüğü üzere iki faktörün Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları 0,70’ten büyüktür. Ayrıca tüm ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0,855 olarak bulunmuştur.

Tablo 2
Algılanan Örgütsel Destek Faktör Analiz Tablosu

| Madde | Faktör Yükleri | | α |
|--|----------------|--------|----------|
| | F1 | F2 | |
| Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir | 0,814 | | 0,857 |
| Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum bana yardıma hazırdır | 0,791 | | |
| Çalıştığım kurum refahıma gerçekten önem verir | 0,768 | | |
| Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda şahsıma yönelik iyilikler yapabilir. | 0,669 | | |
| Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser | 0,662 | | |
| Çalıştığım kurum dürüstçe yaptığım bir hatayı bağışlayacaktır | 0,619 | | 0,742 |
| Çalıştığım kurum fırsat bulsa beni istismar eder(r) | | 0,863 | |
| Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor(r) | | 0,835 | |
| Açıklanan Varyans (%) | 40,217 | 25,318 | |
| Toplam Açıklanan Varyans (%) | 65,535 | | |
| Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,850; $p<0.001$ F1: Çalışan Refahını Gözetme, F2: İlgi Gösterme | | | |

Bilgi paylaşımı davranışı ölçeğinin KMO değeri 0,892 olarak bulunmuştur. Barlett testi sonucunun da anlamlı olması ($p<0,05$) nedeniyle ölçek faktör analizine uygundur. Faktör analizi sonucunda iki faktör tespit edilmiştir. Bu faktörlerden birincisi “Örtük Bilgi” faktörü, diğeri ise “Açık Bilgi” faktörüdür. Faktörlerin Cronbach’s Alpha değerleri incelendiğinde 5 ve 6. ifadelerin analizden çıkarılması durumunda açık bilgi faktörünün Cronbach’s Alpha değerinin yükseleceği tespit edilmiştir. 4. ifadenin de faktör yükünün 0,429 olması ve 0,45 değerinin altında kalması sebebiyle bu ifadeler analizden çıkartılmıştır (Büyükoztürk, 2019). Kalan ifadelerle yapılan analiz sonucunda, bilgi paylaşımı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (0,892) ve Barlett testi sonuçlarının ($p<0,05$) faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Bu faktörlerden örtük bilgi faktörünün bilgi paylaşımı ölçeğindeki açıkladığı varyans %43,879, açık bilgi faktörünün bilgi paylaşımı ölçeğindeki açıkladığı varyans %24,704’tür. Açık ve örtük bilgi faktörleri

ile birlikte bilgi paylaşımı ölçeğindeki toplam açıklanan varyans %68,583'tür. Bu da faktörlerin toplam varyanslarının ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladığını göstermektedir (Durmuş, 2013). Bilgi paylaşımı ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik sınaması sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere tüm faktörlerin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları 0,70'ten büyüktür. Ayrıca tüm ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,904 olarak bulunmuştur.

Tablo 3
Bilgi Paylaşımı Davranışı Faktör Analizi Tablosu

| Madde | Faktör Yükleri | | α |
|---|----------------|--------|----------|
| | F1 | F2 | |
| Bu işyerinde çalışanlar, genellikle doğru bilginin nerden veya kimden temin edileceğini diğerlerinden öğrenir. | 0,825 | | 0,909 |
| Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri edinir. | 0,815 | | |
| Bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır. | 0,784 | | |
| Bu işyerinde çalışanlar, geçmişteki hatalardan çıkardığı dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır. | 0,767 | | |
| Bu işyerinde çalışanlar, genellikle doğru bilginin nerden veya kimden temin edileceğini diğerleriyle paylaşır | 0,760 | | |
| Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır. | 0,750 | | |
| Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgileri edinir. | 0,693 | | 0,835 |
| Bu işyerinde çalışanlar, genellikle rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır. | | 0,895 | |
| Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır. | | 0,802 | |
| Genellikle bu işyerinde çalışanlar, kendi işleri için diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları edinir. | | 0,784 | |
| Açıklanan Varyans (%) | 43,879 | 24,704 | |
| Toplam Açıklanan Varyans (%) | 68,583 | | |
| Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,892; $p<0,01$ F1: Örtük Bilgi, F2: Açık Bilgi | | | |

Değişkenler ve Boyutları Arası İlişkiler

Bu çalışmada araştırılan güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı değişkenleri ve bunların alt faktörleri arasındaki ilişkiler Tablo 4'te verilmiştir. Korelasyon skorları incelendiğinde güçlendirici liderlikle algılanan örgütsel destek arasında orta ($r=0,683$, $p<0,01$), algılanan örgütsel destekle bilgi paylaşımı davranışı arasında orta ($r=0,448$, $p<0,01$), güçlendirici liderlikle bilgi paylaşımı arasında orta kuvvette ($r=0,461$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2019).

Tablo 4

Güçlendirici Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, Bilgi Paylaşımı Davranışı Değişkenleri ve Boyutları Arasındaki İlişkiler

| | Güçl. Liderlik | Bec. Gel. ve Koçluk | Yetki | Ken. Baş. Kar. Ver. | Alg. Örg. Des. | Çal. Ref. Gözetme | İlgi Gösterme | Bilgi Pay. Dav. | Örtük Bilgi | Açık Bilgi |
|--------------------------------|-----------------------|---------------------|--------|---------------------|-----------------------|-------------------|---------------|------------------------|-------------|------------|
| Güçlendirici Liderlik | 1 | ,929** | ,844** | ,936** | ,683** | ,684** | ,421** | ,461** | ,453** | ,338** |
| Beceri Gel. ve Koçluk | ,929** | 1 | ,706** | ,780** | ,686** | ,687** | ,424** | ,460** | ,433** | ,369** |
| Yetki | ,844** | ,706** | 1 | ,711** | ,629** | ,624** | ,401** | ,397** | ,387** | ,296** |
| Ken. Baş. Kar. Ver. | ,936** | ,780** | ,711** | 1 | ,563** | ,568** | ,340** | ,398** | ,410** | ,259** |
| Algılanan Örgütsel Des. | ,683** | ,686** | ,629** | ,563** | 1 | ,953** | ,727** | ,448** | ,423** | ,357** |
| Çalışan Refahını Gözetme | ,684** | ,687** | ,624** | ,568** | ,953** | 1 | ,486** | ,474** | ,437** | ,397** |
| İlgi Gösterme | ,421** | ,424** | ,401** | ,340** | ,727** | ,486** | 1 | ,220** | ,233** | ,133 |
| Bilgi Paylaşımı Dav. | ,461** | ,460** | ,397** | ,398** | ,448** | ,474** | ,220** | 1 | ,939** | ,806** |
| Örtük Bilgi | ,453** | ,433** | ,387** | ,410** | ,423** | ,437** | ,233** | ,939** | 1 | ,555** |
| Açık Bilgi | ,338** | ,369** | ,296** | ,259** | ,357** | ,397** | ,133 | ,806** | ,555** | 1 |

**Korelasyon değerleri 0,01 düzeyinde anlamlı (2-Uçlu)

Doğrudan etkileri saptamak için değişkenlere ayrı ayrı basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Buna göre; güçlendirici liderlik algılanan örgütsel destek üzerinde ($b=0,68$ ve $p<0,01$), algılanan örgütsel destek bilgi paylaşımı davranışı üzerinde ($b=0,44$ ve $p<0,01$), güçlendirici liderlik bilgi paylaşımı davranışı üzerinde ($b=0,45$ ve $p<0,01$) anlamlı etkiye sahiptir.

Bu çalışmada önerilen hipotezin testi için; öncelikle Baron ve Kenny'in (1986) aracılık metodolojisi kullanılmıştır. Üç aşamalı yaklaşım ile güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün olup olmadığı test edilmiştir. Birinci aşamada güçlendirici liderliğin ile bilgi paylaşımına etkisi incelenmiş ve anlamlı ($b=0,45$, Düz. $R^2=0,21$, $p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir. İkinci aşamada güçlendirici liderliğin algılanan örgütsel desteğe etkisi test edilmiş ve bu etkinin de anlamlı ($b=0,68$, Düz. $R^2=0,46$, $p<0,01$) olduğu bulunmuştur. Son aşamada güçlendirici liderliğin algılanan örgütsel destek ile birlikte bilgi paylaşımına etkisi araştırılmış, algılanan örgütsel desteğin analize girmesiyle birlikte güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı ilişkisini gösteren beta değerinde anlamlı bir düşüş ($b=0,28$, Düz. $R^2=0,24$, $p<0,01$) meydana gelmiştir. Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel destek modele aracı olarak dahil edildiğinde güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamsız hale gelmemiştir ancak b değerinde azalma görülmüştür. Aracılık testi ile ilgili ayrıntılar Tablo 5'te verilmiştir. Bu veriler ışığında güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık gösterdiği söylenebilir.

Tablo 5

Regresyon Analizi Tablosu

Hipotez 1 – Birinci Basamak Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı

| Bağımsız Değişken: | Beta | t |
|---|-------------|----------|
| Güçlendirici Liderlik | 0,446 | 6,305 |
| R = 0,461, Düz.R² = 0,208, F = 39,755 | | |

Hipotez 1 – İkinci Basamak Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Algılanan Örgütsel Destek

| Bağımsız Değişken: | Beta | t |
|--|-------------|----------|
| Güçlendirici Liderlik | 0,677 | 11,343 |
| R = 0,683, Düz.R² = 0,463, F = 128,665 | | |

Hipotez 1 – Üçüncü Basamak Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı

| Bağımsız Değişken: | Beta | t |
|---|-------------|----------|
| Güçlendirici Liderlik | 0,281 | 2,956 |
| Algılanan Örgütsel Destek | 0,243 | 2,536 |
| R = 0,496, Düz.R² = 0,236, F = 23,826 | | |

Algılanan örgütsel desteğin aracılık ilişkisi Baron ve Kenny'in (1986) aracılık yöntemi kullanarak test edilmiştir. Bu yöntemi doğrulamak için birde PROCESS makrosu ile aracılık testi yapılmıştır. PROCESS, Hayes (2018) tarafından SPSS ve SAS programları için geliştirilen makrodur. *Bootstrapping* yöntemine dayanır ve güven aralıkları üzerinden dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını gösterir. Sıfır hipotezine ($H_0: \gamma_1 a_1 b = 0$) göre güven aralıkları içinde "0" değerinin yer aldığı kabul edilir. Eğer alt ve üst güven aralıklarındaki değerler içinde "0" yer alıyorsa dolaylı etkinin anlamlı olmadığını kabul edilir (Hayes, 2018).

Bu araştırmada örneklem *Bootstrapping* metoduyla 5000 kez tesadüfi olarak çoğaltılmıştır. Yapılan aracılık analizi sonucunda güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerinde algılanan örgütsel destek aracılığındaki dolaylı etkisi $B=0,16$ olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte tespit edilen güven aralıkları içerisinde 0 yer almamaktadır (Güven Aralığı=0,04 – 0,29). Bu da güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün istatistiki olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Hayes, 2018).

Baron ve Kenny (1986) aracılık metodolojisi ve Hayes'in (2018) PROCESS makrosu ile yapılan aracılık testi sonuçları algılanan örgütsel desteğin güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşımı ilişkisinde aracı olduğunu ancak p değeri anlamlı olduğu için aracılığın kısmi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu çalışmada önerilen H1 hipotezi desteklenmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Bilişim sektöründeki firmaların değişen çevreye ayak uydurabilmeleri konusundaki kritik hususlardan biri, bilginin hangi şartlarda daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılacağıdır. Literatürdeki birçok çalışmada, örgütlerin değişime uyum sağlaması için gerekli unsurlardan sıklıkla bahsedilmektedir (Kotter, 1995; Conger ve Kanungo, 1998; Yukl, 1999; Bass, 2000; Srivastava vd., 2006; Cummings, 2014). Ancak bilişim sektörü gibi değişimin çarpıcı şekilde hızlı yaşandığı bir sektörde, bu konuyla ilgili yeteri kadar çalışma bulunmamaktadır. Literatürdeki bu boşluğa dikkat çekmek amacıyla, bu çalışmada bilişim sektöründe çalışan bireylerin güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımlarına ilişkin tutumları araştırılmıştır. Güçlendirici liderler çalışanları ile iyi ilişkiler kurmakta ve onların kendilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Liderin bu tutumu, çalışanların kendi yaptıkları işi sahiplenmelerini ve işe bağlılıklarını arttırmaktadır (Avolio vd. 2004). Bağlılık sosyal mübadele teorisi çerçevesinde incelendiğinde, çalışanın bağlılığı karşılığında örgütten destek beklediği söylenebilir. (Eisenberger vd., 1986). Örgüt çalışanlara destek olurken onların örgüte olan katkılarını ödüllendirmekte ve bunun devamlılığını sağlamaktadır. Örgüte bilgi üreterek katkıda bulunan çalışan, bilgi üretiminin devamlılığı için örgüt tarafından desteklenmektedir. Desteklenen çalışanlar, iş arkadaşlarının ihtiyaç duyduğu bilgiyi temin etmekte ya da kimden doğru bilgiyi alabileceğini paylaşarak bilgi üretim sürecinin devamlılığını sağlamaktadır (Nonaka, 1994). Bilgi paylaşımı için güven ortamı oluşturulması gerekliliği, literatürde bahsi geçen hususlardandır. Sosyal mübadele kuramına dayanan algılanan örgütsel destek kavramı, paylaşım davranışının karşılıklı olması gerektiğinden bahsetmektedir (Blau, 1968). Destek algısına sahip çalışanlar çevrelerine güven ve minnet hissettikleri için karşılık verme, bilgi paylaşımında daha aktif rol alma eğilimindedirler. Bu nedenle destek algısı yüksek çalışanlarda bilgi paylaşımı davranışının daha hızlı geliştiği görülmektedir (Wasko ve Faraj, 2005). Wasko ve Faraj'ın (2005) bu ifadesi, bu çalışmada elde edilen algılanan örgütsel destek ile bilgi paylaşımı arasındaki anlamlı pozitif ilişki bulgusuyla desteklenmiştir.

Bu doğrultuda kurulan güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü olduğuna dair kurulan hipotez kısmi olarak desteklenmiştir. Buna göre güçlendirici liderler; çalışanlarının örgüt içinde bilgi paylaşımları için, onların bilgi üretim süreçlerine katkılarını ödüllendirmeli ve yeni bilgiler üretebilmeleri için gereken kaynağı sağlayarak çalışanlarına destek olmalıdır. Çalışanların da işlerini sahiplenmesi, daha fazla sorumluluk almaktan çekinmemesi bu noktada çok önemlidir. Aynı zamanda her bir çalışanın örgüt ile ilgili gelişmeleri takip etmesi, yeni fikirler üreterek iş yapış şekillerini sürekli iyileştirmesi, edindikleri bilgi ve tecrübeleri çevreleriyle paylaşarak hem kendi gelişimlerine hem de örgütün güncel kalmasına katkı sağlaması gerekir.

Sonuç olarak, güçlendirici liderlik tarzı çalışanların gelişimi için onlara destek olan, ihtiyaç duyduğu her türlü kaynağı sağlayan, hata riskinin çalışmada yarattığı olumsuz baskıyı azaltmayı amaçlayan, sahip olduğu gücü çalışanlarına dağıtarak onları karar verme süreçlerine dahil eden bir liderlik tarzıdır. Bilişim sektöründeki liderlerin çevrelerindeki değişiklikleri takip etmeleri ve her değişikliğe tepki vermeleri oldukça zor olduğu için yetki ve sorumluluklarını astlarına dağıtmaları hem lider, hem çalışan, hem de işletme için faydalı olacaktır. Liderin yetki ve sorumluluklarını paylaştıktan sonra astlarına koçluk etmesi, onlara ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlaması, yetki ve sorumluluk üstlenecek olan çalışanlarda destek algısı oluşturacaktır. Örgüt tarafından desteklendiğini düşünen çalışanlar örgüte daha fazla katkıda bulunacak, güçlendirme süreçlerinde aldıkları sorumlulukları yerine getirirken yöneticinin yükünü hafifleterek işleyişe katkı sağlayacaktır. Böylece güçlenen çalışanlar bu süreçte edindiği bilgi birikimi ve tecrübeleri çevresiyle paylaşarak tüm örgütün bilgi birikimini artırmak için hevesli olacaktır. Bilgi paylaşımının artması ise, örgütün güncel kalmasını sağlamaktadır. Özellikle bilişim sektörü gibi değişim hızı yüksek olan sektörlerde çalışanların güncel kalarak karar verme süreçlerine katılması şirketin daha yenilikçi olmasını sağlayacaktır. Böylece bilişim firmaları müşterilerinin yenilik taleplerini bu şekilde karşılayabileceklerdir. Liderleri tarafından bu doğrultuda yönlendirilen çalışanlar edindikleri bilgi ve tecrübeyi örgüte paylaşarak işleyişe katkıda bulunacaktır. Bilgi paylaşımı arttıkça tüm çalışanlar daha hızlı çevresel değişiklikleri yakalayabilecektir. Böylece çalışanlar karar verme süreçlerinde daha kaliteli kararlar alarak tüm örgütün etkinliğini artıracak, belirlenen hedeflere daha hızlı ulaşılmasına yardımcı olacaktır.

Araştırmanın sonuçlarına bakılacak olursa, bilişim sektöründeki çalışanların liderlerinden yetki ve sorumluluk alması, liderlerinin onlara koçluk etmesi gelişim süreçlerinde ihtiyaç duydukları kaynakları sağlaması sonucunda çalışanlarda destek algısı oluştuğu görülmüştür. Destek algısı artan bireylerin elde ettikleri bilgileri paylaşmaktan çekinmedikleri, bilgi paylaşımı arttıkça çalışanların zamanla bilgi paylaşımını davranış haline getirdikleri tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular; turizm, sağlık ve eğitim sektörü gibi bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulan diğer sektörler için de önem arz etmektedir, dolayısıyla farklı sektörlerde benzer çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, bu çalışmada önerilen modeldeki değişkenlerin; örgütsel öğrenme, örgüt iklimi, beşeri sermaye, teknoloji kabul yeteneği, iş becerikliliği, çalışan girişimciliği, özümseme kapasitesi gibi diğer kavramlarla da ilişkili olduğu ve dolayısıyla bu kavramlar ile de başka ampirik çalışmalar yapılabileceği yazın taraması esnasında görülmüştür (Argote ve Spektor, 2011; Oldham ve Hackman, 2010; Subramony vd.,2018).

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almamışlardır.

Kaynakça/References

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 945.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, 107*–136.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science, 22*(5), 1123–1137.
- Arneguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018). Organizational justice and readiness for change: A concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification. *Frontiers in Psychology, 9*.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249–269.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(8), 951–968.
- Bennis, W. G. (1966). Changing organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science, 2*(3), 247–263.
- Best, A., & Holmes, B. (2010). Systems thinking, knowledge and action: towards better models and methods. Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice, 6(2), 145–159.
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International Encyclopedia of the Social Sciences, 7*, 452–457.
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *MIT Sloan Management Review, 33*(3), 31.
- Burke, W. W. (2017). Organization change: Theory and practice. California: Sage Publications.
- Büyükköztürk, Ş. (2019). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review, 40*(1), 22–38.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2013). Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500.
- García, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development & Management Association, 19*(2), 110–132.
- García-Sánchez, E., García-Morales, V. J., & Bolívar-Ramos, M. T. (2017). The influence of top management support for ICTs on organisational performance through knowledge acquisition, transfer, and utilisation. *Review of Managerial Science, 11*(1), 19–51.

- Güçlü, N., & Sotirofski, K. (2006). *Bilgi yönetimi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 351–373.
- Güney, S., Akalın, Ç., & İlsev, A. (2007). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189–211.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York: Guilford Publications.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183–195.
- İşevi, A. S., & Çelme, B. (2005). Bilgi çağında yeni hazine: Entelektüel sermayeyle rekabeti yakalamak. *Bilgi Dünyası*, 6(2), 251–267.
- Karaaslan, A., Özler, D. E., & Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 135–160.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–313.
- Kulakli, A., & Birgün, S. (2011). Müşteri merkezli operasyonel bilgi yönetimi için veri yönetiminin ölçülmesi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi/B*, 2(1).
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Kutanis, R., & Mercan, N. (2015). Bilgi paylaşımı davranışlarının örgüt kültürüyle ilişkisine yönelik bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 147–155.
- Lan, X. M., & Chong, W. Y. (2015). The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 184–191.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 106–129.
- Markus, M. L., & Robey, D. (1988). Information technology and organizational change: causal structure in theory and research. *Management Science*, 34(5), 583–598.
- McKenney, J. L., Mason, R. O., & Copeland, D. C. (1995). Waves of change: business evolution through information technology. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation Oxford. *Journal of Economic Perspectives*.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. Source: *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.

- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463–479.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20).
- Robbins, S. P. (2000). *Managing today!*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1997). The fifth discipline. *Measuring Business Excellence*, 1(3), 46–51.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689.
- Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2016). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: The mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour & Information Technology*, 36(2), 194–208.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of Business Research*, 83, 120–129.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Von Hippel, E. (1994). “Sticky information” and the locus of problem solving: implications for innovation. *Management Science*, 40(4), 429–439.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.
- Wasko, M. M., & 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., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Yılmaz, M. (2017). Enformasyon ve bilgi kavramları bağlamında enformasyon yönetimi ve bilgi yönetimi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 49(1).
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823–844.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599.