



**BİLGİ PAYLAŞIMININ PERSONEL GÜÇLENDİRME ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Emeti Eda TOK

Kütahya - 2018

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**BİLGİ PAYLAŞIMININ PERSONEL GÜÇLENDİRME
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

Danışman:
Doç. Dr. Nezire Derya ERGUN ÖZLER

Hazırlayan:
Emeti Eda TOK

Kütahya – 2018

Kabul ve Onay

Emeti Eda TOK'un hazırladığı “Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2018

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. Nezire Derya ERGUN ÖZLER (Danışman)		
Doç. Dr. Aydın KAYABAŞI		
Doç. Dr. Özlem OKTAL		

Doç. Dr. Ayhan KAHRAMAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../ 2018

Emeti Eda TOK



Özgeçmiş

Emeti Eda TOK 12 Eylül 1991 tarihinde Kütahya’ da doğdu. İlköğretim eğitimini Atatürk İlköğretim Okulunda, Lise eğitimini ise Kütahya Lisesinde 2009 yılında tamamladı. 2010 yılında okumaya hak kazandığı Dumlupınar Üniversitesi Germiyan Meslek Yüksekokulu İşletme Yönetimi Bölümünden 2012 yılında mezun oldu. Ardından Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünden 2014 yılında mezun oldu.



ÖZET

BİLGİ PAYLAŞIMININ PERSONEL GÜÇLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

TOK, Emeti Eda

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nezire Derya ERGUN ÖZLER

Ekim, 2018, 139 sayfa

Son yıllarda ekonomide meydana gelen hızlı büyüme ve artan teknolojik gelişmeler küresel rekabet ortamını farklı bir boyuta taşımaktadır. Bu durum örgütleri farklı arayışlar içerisine itmektedir. Günümüzde örgütler rekabet avantajı elde etme ve bu avantajı sürdürebilmek adına sahip olduğu insan sermayesini etkin ve verimli bir şekilde kullanma yoluna gitmiştir. Bu bağlamda personelin güçlendirilmesi modern bir yönetim kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerin ana sermayesinin fiziksel sermayeden insan sermayesine kaydığı günümüz bilgi çağı ekonomisinde, bilginin etkin bir şekilde kullanılması, depolanması ve paylaşılması oldukça önemlidir. Bu nedenle günümüzde örgütler bilginin sağladığı avantajları kullanabilmek adına bilgi yönetim sistemlerine yatırım yapmaktadır.

Yapılan bu çalışmada, günümüzde örgütler için önemli bir yere sahip olan bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan hemşireler örnek kütle olarak seçilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda hemşirelerin bilgi paylaşımında bulunmaları onların güçlendirilmesine olumlu bir katkı yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Bilgi Paylaşımı, Açık Bilgi, Örtük Bilgi

ABSTRACT**A RESEARCH OF THE EFFECT OF KNOWLEDGE SHARING ON THE EMPOWERMENT****TOK, Emeti Eda****M.A. Thesis, Department of Administration****Supervisor: Assistant Professor Nezire Derya ERGUN OZLER****October, 2018, 139 pages**

In recent years the rapid growth of the economy and the increasing technological developments have brought the global competition environment to a different dimension. This situation pushes organizations into different pursuits. Nowadays, organizations have tried to use their human capital effectively and efficiently in order to achieve competitive advantage and to maintain this advantage. In this context, the empowerment of the staff emerges as a modern management concept.

In today's information-oriented economy, where the main capital of organizations is transferred from physical capital to human capital, it is very important that the information is used efficiently, stored and shared. For this reason, today, organizations are investing in knowledge management systems in order to use the advantages provided by information.

In this study, it is aimed to examine the effect of knowledge sharing which has an important place for organizations on personnel empowerment. In this context, Kütahya Dumlupınar University Evliya Celebi Training and Research Hospital nurses were selected as sample. As a result of the research, it was found that nurses' knowledge sharing behavior made a positive contribution to their empowerment.

Keywords: Employee Empowerment, Knowledge Sharing, Explicit Knowledge, Implicit Knowledge

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ PAYLAŞIMININ KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI.....	5
1.1.1. Bilgi Kavramının Tanımı ve Türleri.....	5
1.1.2. Bilgi Kavramının Özellikleri	11
1.1.3. Bilgi Yönetimi Kavramının Tanımı ve Önemi	13
1.2. BİLGİ PAYLAŞIMI	16
1.2.1. Bilgi Paylaşımının Tanımı ve Önemi	17
1.2.2. Bilgi Paylaşımının İlkeleri.....	18
1.2.3. Bilgi Paylaşım Süreci ve Türleri	19
1.2.4. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Temel Faktörler	22
1.2.4.1. Bilgi ile İlgili Faktörler	23
1.2.4.2. Bireysel Faktörler	24
1.2.4.3. Örgütsel Faktörler	26
1.2.5. Bilgi Paylaşımı Stratejileri.....	27
1.2.5.1. Çekirdek Kültürel Değerler.....	27
1.2.5.2. Uygun Çalışan (Personel) İstihdamı	28
1.2.5.3. İnsan Şebekelerinin Rolü	29
1.2.5.4. Ödüller ve Motivasyon.....	30
1.2.5.5. Lider Rolü	32
1.3. BİLGİ PAYLAŞIMINDA KARŞILAŞILAN ENGELLER.....	33
1.4. BİLGİ PAYLAŞIMININ SAĞLADIĞI AVANTAJLAR	35
1.5. BİLGİ PAYLAŞIMI İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	36
1.5.1. Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar	36
1.5.2. Yurtiçinde Yapılmış Çalışmalar	39

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK TEORİK BİLGİLER.....	43
2.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi	43
2.1.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	46
2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	47
2.2.1. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılım	48
2.2.2. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri	49
2.2.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon	51
2.2.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme	52
2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI.....	54
2.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN NEDENLERİ	58
2.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME İÇİN GEREKLİ ÖZELLİKLER.....	59
2.5.1. Örgütsel Özellikler.....	59
2.5.2. Çalışanların Özellikleri	61
2.5.3. Yöneticilerin Özellikleri	62
2.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ	63
2.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI.....	65
2.7.1. Davranışsal Boyut.....	65
2.7.2. Bilişsel Boyut	66
2.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI... 	68
2.8.1. Personel Güçlendirmenin Avantajları.....	68
2.8.2. Personel Güçlendirmenin Dezavantajları	69
2.9. PERSONELGÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	72
2.9.1. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar	72
2.9.2. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar	74
2.10. BİLGİ PAYLAŞIMI VE PERSONEL GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	86
3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	87
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	87
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi	87
3.2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	88
3.3. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ELDE EDİLEN BULGULAR	90
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	114
EKLER.....	119
KAYNAKÇA	123
DİZİN	139

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Verinin Enformasyona Dönüşme Süreci	6
Tablo 1.2: Bilginin Taşınması Gereken Özellikler	12
Tablo 1.3: Bilgi Paylaşım Faktörlerinin Özeti	23
Tablo 1.4: Bağlantılar Yaratacak Mekanizmalar	30
Tablo 1.5: Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgütsel, Bireysel ve Teknolojik Engeller	34
Tablo 3.1: Cinsiyet Bilgileri.....	90
Tablo 3.2: Yaş Bilgileri.....	90
Tablo 3.3: Medeni Durum Bilgileri.....	91
Tablo 3.4: Eğitim Durumu Bilgileri.....	91
Tablo 3.5: Çalışma Sürelerine Ait Bilgiler.....	91
Tablo 3.6: Çalışılan Pozisyona Ait Bilgiler	92
Tablo 3.7: Çalışılan Pozisyondaki Çalışma Sürelerine Ait Bilgiler.....	92
Tablo 3.8: Personel Güçlendirme Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	93
Tablo 3.9: Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 3.10: Bilgi Paylaşımı Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	95
Tablo 3.11: Bilgi Paylaşımı Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 3.12: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 3.13: Cinsiyet Değişkenine Göre Fark Testi Sonuçları	97
Tablo 3.14: Medeni Durum Değişkenine Göre Fark Testi Sonuçları	97
Tablo 3.15: Medeni Durum Değişkenine Ait Grup İstatistikleri	98
Tablo 3.16: Yaş Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları	98
Tablo 3.17: Çalışma Süresi Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları	99
Tablo 3.18: Çalışılan Pozisyon Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları	99
Tablo 3.19: Çalışılan Pozisyondaki Görev Süresi Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları.....	100
Tablo 3.20: Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları.....	100
Tablo 3.21: Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Tukey Testi Sonuçları	101
Tablo 3.22: Personel Güçlendirme İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	102

Tablo 3.23: Personel Güçlendirme İle Bilgi Paylaşımının Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	102
Tablo 3.24: Personel Güçlendirmenin Boyutları İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	103
Tablo 3.25: Personel Güçlendirmenin Boyutları İle Bilgi Paylaşımının Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 3.26: Regresyon Analizi Sonuçları	107
Tablo 3.27: Test Edilen Hipotezlerin Sonuçları.....	111



ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Veri, Enformasyon, Bilgi ve Akıl Arasındaki İlişki.....	8
Şekil 1.2: Bilgi Yönetimi Sistemi.....	14
Şekil 1.3: Bilgi Yönetiminin Beş Aşamalı Süreci	16
Şekil 1.4: Bilgi Paylaşım Süreci	21
Şekil 2.1: Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması	64
Şekil 3.1: Araştırma Modeli	88





TEZ METNİ

GİRİŞ

Küreselleşme, artan rekabet ortamı, teknolojiye meydana gelen gelişmeler, eğitim seviyelerindeki artış, işletme çalışanlarının ve müşteri beklentilerinin yükselmesi vb. faktörler örgütleri değişime zorlayan nedenler arasında yer almaktadır. Hızla değişen ve gelişen ekonomide örgütlerin hayatta kalma yöntemlerinden birisi de insan kaynakları yönetimini doğru ve etkin bir biçimde kullanmasıdır. Günümüzde örgütlerde uygulanan klasik yönetim anlayışlarının kabul görmemesi insan kaynakları yönetiminin ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Böylece örgütler klasik yönetim anlayışları yerine modern yönetim tekniklerini benimsemeye başlamışlardır. Bu bağlamda “personel güçlendirme” kavramı son yıllarda örgütlerin uyguladıkları modern yönetim teknikleri arasında yer almaktadır.

Personel güçlendirme; çalışanlara yetki ve sorumlulukların devredilerek sorunlara çözüm bulma ve inisiyatif kullanarak harekete geçme imkanlarının sağlandığı, kendilerine ve yeteneklerine olan güvenin arttırıldığı, karar verme sürecine dâhil edilerek çalışanların performanslarının ve motivasyonlarının yükseltildiği bir yönetim anlayışı şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanıma göre personel güçlendirme anlayışını benimseyen işletmelerin, örgütsel etkinliği ve örgüt performansı arttığı, rakiplerine oranla daha yüksek rekabet üstünlüğü elde etmekte ve müşteri beklentilerini hızla karşılayabilme imkânı bulabilmektedirler.

Teknolojide meydana gelen gelişmeler, bilgiye kolaylıkla ulaşabilme üstünlüğü ve çağımızın bilgi çağına dönüşmesi “bilgi” kavramının örgütler açısından çok daha önemli hale gelmesine neden olmuştur. Çünkü bilgi, örgütlerin yaşanan değişmelere ayak uydurabilmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından önemli bir faktördür. Bilgi teknolojilerinde yaşanan değişimleri doğru ve etkin şekilde kullanabilmek büyük ölçüde bilginin paylaşımını destekleyen bir örgüt kültürünün benimsenmesine bağlıdır. Bilginin kullanılmasını ve paylaşılmasını destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması bilgi paylaşımının artmasını ve çalışanlar arasında etkili bir iletişim yolunun açılmasını sağlayacaktır.

Personel güçlendirmenin en önemli koşullarından birisi örgüt içerisinde bilginin paylaşılmasıdır. Bilgi paylaşımı; bireylerin elde edikleri yetenek, beceri ve deneyimleri başkalarına gönüllü olarak aktarması olarak ifade edilmektedir. Bilgi

paylaşımı sosyal etkileşimin artmasına, çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaştıkları zaman kendilerini daha güçlenmiş hissetmelerine, kendilerine ve yeteneklerine olan güven duygusunun artmasına, kariyerlerinin farklı yönlerini fark etmelerine, işbirliği çerçevesinde güven ve dürüstlük içerisinde çalışmalarına katkı sağlamaktadır.

Bilgi temeline dayanan sağlık hizmeti sektöründe bilgiyi doğru ve etkin bir şekilde kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bazı durumlarda oluşabilecek bilgi eksikliği insan sağlığını önemli ölçüde etkileyecek sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının güçlendirilerek bilgi paylaşımında bulunmaları teşvik edilmektedir. Bu şekilde kendilerini güçlendirmiş hisseden sağlık çalışanları bilgi paylaşımı davranışı sergileyerek hata paylarını minimuma indirme imkânı bulabilmektedirler.

Bu açıklamalardan hareketle, bu çalışmada öncelikle bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisinin incelenmesi ve ardından bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutları üzerindeki etkisinin ele alınması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde bilgi kavramı genel olarak tanımlanmıştır. Daha sonra bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı kavramlarının tanımları yapılarak bu kavramlara ilişkin çeşitli bilgiler verilmiştir. Ardından bilgi paylaşımının ilkeleri, türleri tanıtılmış ve bilgi paylaşımı süreci, bilgi paylaşımında karşılaşılan engeller incelenmiştir. Bunların yanında bilgi paylaşımının sağladığı avantaj ve dezavantajlar, bilgi paylaşımı stratejileri ve temel faktörler ele alınmıştır. Son olarak da yerli ve yabancı literatürde yapılan bazı çalışmalar hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde personel güçlendirmenin tanımı yapılmış ve tarihçesinden bahsedilmiştir. Daha sonra personel güçlendirmenin benzer kavramlarla ilişkisi, temel unsurları, boyutları hakkında bilgiler verilmiştir. Ardından personel güçlendirme için gerekli özellikler, personel güçlendirmenin nedenleri, avantajları ve dezavantajları detaylı olarak incelenmiştir. Son olarak ise yerli ve yabancı literatürde yapılan bazı çalışmalar hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde personel güçlendirme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki istatistiksel hesaplama aracı olan SPSS 23.0 programı yardımıyla bazı istatistiksel yöntemler kullanılarak incelenmiştir. Kullanılan bu yöntemler sonucunda

elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, T.C. Sağlık Bakanlığı - D.P.Ü. Kütahya Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan hemşireler örneklem olarak seçilmiş ve anket yöntemi kullanılarak uygulama gerçekleştirilmiştir. Ankette personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine ait toplam 19 ifade ve demografik bilgilere ait 7 soru ile birlikte toplam 26 ifade bulunmaktadır. Personel güçlendirme ölçeği olarak; Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olan ve personel güçlendirmenin her bir boyutuna ait üçer ifade olmak üzere toplam 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bilgi paylaşımı ölçeği olarak; Lee (2001) tarafından geliştirilen ve açık bilgi paylaşımına ait dört ifade, örtük bilgi paylaşımına ait üç ifade olmak üzere toplam 7 ifadeden oluşan bilgi paylaşımı ölçeği kullanılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerinde istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.



BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ PAYLAŞIMININ KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Teknolojide meydana gelen değişimler, hızla artan rekabet ve küreselleşme ile birlikte bilgi kavramı örgütler için önemli bir üretim faktörü haline gelmiştir. Bilgi, yeni olaylar hakkında haberdar olmak, farklı bakış açılarına sahip olmak ve sorunları çözmek için önemli bir araçtır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bilginin bir örgütün temel kaynağı olduğunu ve bilginin bir gücü temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Bilgi kavramının daha iyi anlaşılması amacıyla bu bölümde bilgi kavramı, bilgi türleri, bilginin özellikleri ve bilgi yönetimi gibi temel kavramlar üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Bilgi Kavramının Tanımı ve Türleri

Örgütlerin, giderek küreselleşen dünyaya ayak uydurabilmesi, rekabet avantajı elde edebilmesi ve hem örgütlerin hem de bireylerin ilerleyen teknolojik gelişimlere adapte olabilmesi adına “bilgi” kavramı önemli bir değer olarak görülmektedir. Günümüzde bilgi kavramı; tarih, hukuk, ekonomi, psikoloji, sağlık gibi birçok farklı alanda kullanılmaktadır.

Latince “information” kökünden gelen bilgi kavramı biçim verme eylemi olarak ifade edilmektedir. Bilgi, “düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem ve deney yoluyla elde edilen ürün” ya da “öğrenilen şey” olarak belirtilmektedir (Öğüt, 2003: 9). Türk Dil Kurumu ise bilgi kavramını: insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bili, malumat; öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf; insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malumat, vukuf şeklinde kavramsal olarak açıklamaktadır (TDK, 2018).

Bilgi kavramı çoğu zaman veri ve enformasyon kavramlarıyla birlikte açıklanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, veri ve enformasyon kavramlarının bilgi kavramından farklı olmasıdır. Bu kavramların farklılıkları etkin bir şekilde yapılmalı ve yorumlanmalıdır.

Veri (data), kurumsal hedefler doğrultusunda işlemlerin yapılandırılmamış bir şekilde kaydedilmesidir (Barutçugil, 2002: 57). Bir başka tanıma göre ise veri, örgütlerde veya fiziksel çevrede gerçekleşen olayları temsil eden, insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekilde ayarlanıp düzenlenmeden önceki ham

gerçekler yığını olarak ifade edilmektedir (Laudon ve Laudon, 2011: 15). Tümdengelim yaklaşımıyla, düzenlenmemiş ve anlam ifade etmeyen “bilgi” nin “veri” olduğu belirtilmektedir. Tüm bunlardan hareketle bilgi, belirli bir formda işlenmiş ve elde eden için makul olan, yönetsel kararlar bakımından gerekli olduğu varsayılan ya da gerçek değeri olan veri anlamına gelmektedir (Öğüt, 2003: 9).

Enformasyon, uyumluluğu ve amacı olan veridir. Enformasyonun ana maddesi bilgilendirmektir. Veri enformasyona dönüşür ve sonra bilgi olur. Verinin enformasyona dönüşme sürecini Tablo 1.1’ deki gibi ifade etmek mümkündür (Tiwana, 2003: 83).

Tablo 1.1: Verinin Enformasyona Dönüşme Süreci

VERİYE KATILAN	SONUÇ
Yoğunlaştırma (condensed)	Verilerin özetlenmesi, gereksiz kısımların arındırılması ve anlamsız parçaların ortadan kaldırılması.
Bağlamsallaştırma (contextualized)	Verilerin niçin toplandığının belirtilmesi.
Hesaplama (calculated)	Verilerin analiz edilmesi.
Sınıflandırma (categorized)	Analiz ünitesinin ortaya çıkması.
Düzeltilme (corrected)	Hataların düzeltilerek kayıp veri açıklarının kapatılması.

Kaynak: Amrit Tiwana, (2003), **Bilginin Yönetimi**, Dışbank Kitapları, İstanbul.

Bilgi çalışmasının bir ürünü olan enformasyon, alıcıya belirli bir düzeyde kavrama yetisi kazandırarak sonuç, karar, onay veya öneri getirmeyi sağlamaktadır. Enformasyon, yalnızca alıcı için anlamlı olduğu takdirde bir değeri vardır. Bu bakımdan, enformasyon; rapor, analiz, anlamlı bir çıktıda organize edilen veri, sözlü yanıt, grafik, resim veya video olabilmektedir (Davis ve Naumann, 1997: 10-11). Veri ve enformasyon bulundukları “örgüte” bağlı olarak farklılık göstermektedir. Enformasyon ve bilgi arasındaki fark ise “yorumlamaya” dayalıdır (Celep ve Çetin, 2003: 10).

Bilgiyi enformasyondan farklı kılan özellikler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Kulaklıoğlu, 2009: 51):

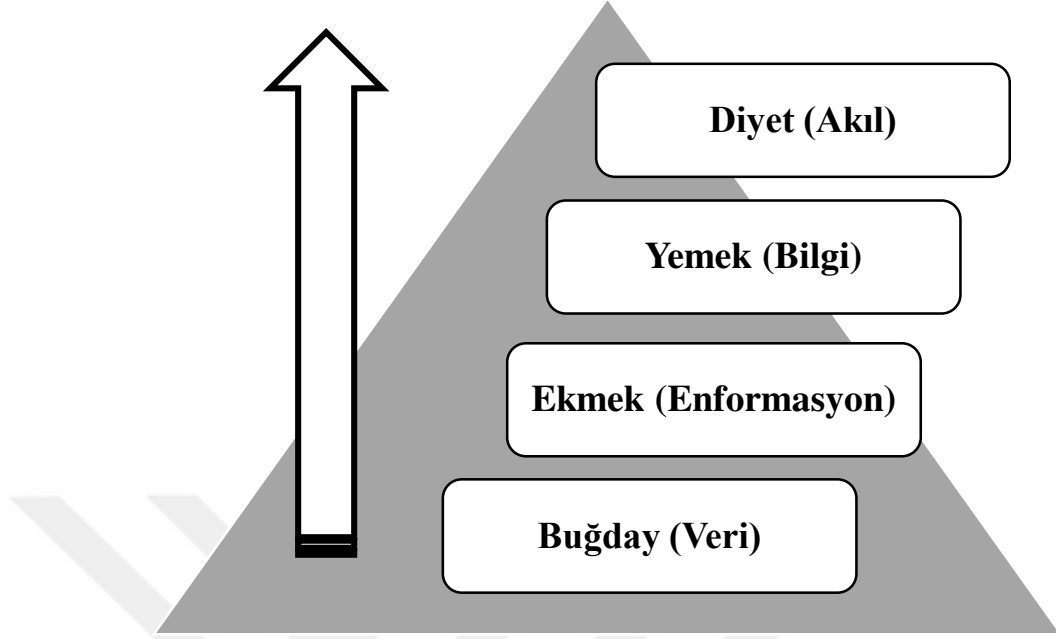
- Bilgi, insana özgü bir olgudur ve insanın bildiği her şeydir.
- Bilgi, sosyal çevreler arasında farklı şekillerde dolaşmaktadır.
- Bilgi, sosyal bir olgu olup, toplum ve sosyal çevrenin bilgi üzerinde önemli ölçüde rolü bulunmaktadır.
- Bilgi, düşünmenin – zekâ ve fikrin – bir ürünüdür.
- Bilgi, geçmişle ve gelecekle bağlantılıdır, fakat içinde bulunulan zaman diliminde üretilir ve kendini; düşünceler, sezgiler, fikirler, öngörüler, uygulamalar, alınan dersler ve yaşanan deneyimler olarak ifade eder. Bu açıdan değerlendirildiğinde bilgi; insanların çevrelerinde olan olayları eksiksiz ve doğru olarak anlamalarını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur.

Bilgi, deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeve kazandırmak amacıyla deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi ve anlamlı bir hale getirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Demirel, 2007: 190). Örgütlerde bilgi sadece dokümanlara veya depolara değil aynı zamanda örgütsel rutinelere, süreçlere, uygulamalara ve normlara da yerleştirilmiş olarak bulunmaktadır (Davenport ve Prusak 1998: 4).

Verinin enformasyona dönüşmesi süreci sonunda ortaya çıkan bilginin bir üst basamağında ise akıl yer almaktadır. Akıl; bilgi, deneyimler ve analitik düşüncenin birlikte kullanılabilmesi ve bu kullanım ile yeni bilgi oluşturulabilmesi veya mevcut bilginin değişen koşullara göre tekrar uyarlanabilmesi yeteneğini temsil etmektedir (Boztaş ve Özmızrak, 2012: 67). Kısacası akıl bütünleştirilmiş bilgi olarak ifade edilmektedir. Enformasyonun en yararlı halini temsil etmektedir (Barutçugil, 2002: 60).

Veri, enformasyon, bilgi ve akıl arasındaki ilişki Şekil 1.1’ deki gibi açıklanmaktadır.

Şekil 1.1: Veri, Enformasyon, Bilgi ve Akıl Arasındaki İlişki



Kaynak: Türksel Kaya Bengşir, (1996), **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayın, Ankara.

Şekilden de anlaşılacağı üzere veri bilginin ham hali konumundadır. Ham halin işlenmesi sonucunda veri enformasyona dönüşmektedir. Daha sonra enformasyonun anlam kazanması sonucunda bilgi ortaya çıkmaktadır. Şekilde verilen örnekte olduğu gibi buğday en ham konumda olup, sırasıyla işlenerek ekmeğe, anlam kazanarak yemeğe, son olarak ise deneyim ve düşünce sonucu ortaya çıkan diyet dönüşmektedir. Bilginin oluşma süreci bu şekilde meydana gelmektedir.

Bilginin ne anlama geldiğini ve nerede kullanıldığının daha iyi anlaşılabilmesi için bilgi kavramı sınıflara ayrılmıştır. Bu sınıflandırma, bilginin; kullanma ve düzenlenme tarzına, kaynağına ve niteliğine göre oluşturulmuştur. Kullanma ve düzenleme tarzına göre bilgiler dörde ayrılmaktadır. Bunlar idealist, sistematik, pragmatik ve otomatik bilgidir (Barutçugil, 2002: 61).

İdealist bilgi, değer ve inançlarımızı yönlendirmeye ve hedeflerimiz doğrultusunda ilerlemeye olanak sağlamaktadır. Bu bilgi türü motivasyonu yönlendirmek ve referans noktalarını yeniden çerçeveleyecek şekilde bütünü algılamak yoluyla değerlendirilmektedir. Teknik olmayan stratejik düşünce bu düzlemdeki bilgi

tarafından yönetilir. Okuma, yazma ve tartışma idealist bilginin kaynağını oluşturmaktadır (Sarikaya, 2011: 7, Barutçugil, 2002: 61).

Sistematik bilgi, karşılaşılan olaylarla baş etmeye çalışılırken başvuru; genellemeler, modeller ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamayı sağlayan bilgi türüdür. Sistemlerin nasıl çalıştığı, iç mekanizmalara ve değişkenlere müdahale edildiğinde, sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağı sistematik bilgi ile çözülmektedir. Sistematik bilgi yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bir bilgi türü olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002: 61).

Pragmatik bilgi, yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Genel anlamda teknik bilgi (know-how) olarak da ifade edilmektedir. Bilinçli alınan kararlarda mantık yürütürken, güçlü ve güçsüz noktaların analizini yaparken pragmatik bilgi değerlendirilmektedir. Bir yöneticinin kendi sorumluluk alanları konusunda neler yapacağını bilmesi bu bilgi türüne bir örnektir (Öztürk, 2005: 15).

Otomatik bilgi, içselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirilen her olay otomatik olarak sahip olunan bilginin bir sonucudur. Alışkanlıklarda, prosedürlerde ve verilen tepkilerde yer alan otomatik bilginin çoğunlukla bilincinde olunmamaktadır. Otomatik bilgiye yapılan rutin davranışlar örnek olarak gösterilmektedir (Barutçugil, 2002: 62).

Kaynaklarına göre bilgi türleri ise açık (explicit) ve örtülü (tacit) olmak üzere iki şekilde açıklanmaktadır. Örtülü bilgi teorisi 1966 yılında Michael Polanyi tarafından ortaya konmasına karşın, örtülü ve açık ayrımı bilgi yönetimi düşüncesinde Nonaka ve Takeuchi aracılığıyla önem kazanmaya başlamıştır. Bu ayrım örgütsel bilginin yaratılması teorilerinin temelini oluşturmaktadır (Mooradian, 2005: 105).

Açık bilgi; ürün özelliklerinde, bilimsel bir formülde veya bir bilgisayar programında kolaylıkla iletilebilen ve paylaşılabilen resmi ve sistematik bir bilgi olarak tanımlanmaktadır (Nonaka, 1991: 165). Bir başka tanıma göre ise açık bilgi; sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edilebilen bilgilerdir (Barutçugil, 2002: 63). Açık bilgi, yazılı olarak ifade edilebilen, bilişim teknolojileri kanalıyla paylaşılabilen bir bilgi türüdür. Daha çok örgüt dosyalarında, veri tabanlarında, bilgisayar programlarında ve kitaplarda görülmektedir (Small ve Sage, 2006: 154).

Açık bilgi belirli bir koda ya da sembole kolayca sokulabilmekte, erişimi ve iletişimi de bu bağlamda son derece kolay olmaktadır. Kitap ve gazete okuyarak elde edilen gündelik bilgiler, evde televizyon izlerken elde edilen bilgiler veya doktorun hastasına yaptığı açıklamalar açık bilgi türüne örnek olarak gösterilebilmektedir. Kısacası yazılı görsel işitsel bir materyalden ya da başka bireylerden kolayca elde edilen bilgiler açık bilgi anlamına gelmektedir (İbicioğlu, 2006: 16).

Açık bilgi, enformasyon kaynakları yönetiminin en temel ilkelerinin uygulamaya konmasıyla yönetilmektedir. Nick Willard tarafından geliştirilen açık bilgi modelinin aşamaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Celep ve Çetin, 2003: 180):

- **Tanımlama (Identification):** Elimizde olan enformasyonu tanımlamak ve bu enformasyonun ne şekilde tanımlandığını ve kodlandığını belirlemektir.
- **Sahiplik (Ownership):** Farklı enformasyon bileşenlerinden ve eşgüdümünden kimin sorumlu olduğunu belirlemektir.
- **Maliyet ve Değer (Cost and Value):** Kullanım ve satın almaya ilişkin kararlar almaktır.
- **Gelişim (Development):** Enformasyonun değerini ya da onu hızlandıran talebi arttırmaktır.
- **Kullanım (Exploitation):** Değerin proaktif olarak en üst düzeye getirilmesidir.

Örtük bilgi ise açık bilgi türünün tam tersini ifade etmektedir. Örtük bilgi; esinlenmeler, içine doğmalar, sezgiler gibi ifade edilmesi zor olan, bu nedenle de paylaşılması güç bilgi türü olarak ifade edilmektedir (Karadal ve Özçınar, 2003: 500).

Örtük bilgi kişisel ve özel içerikli bir bilgidir. Bu nedenle formalize edilmesi güç olan bir bilgi türüdür. İnsanların zihinlerinde toplanmakta ve deneme yanılma yöntemiyle gelişmektedir (Tiwana, 2003: 87). Diğer bir ifadeyle örtük bilgi, kişisel deneyim yoluyla edinilen bilgi olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle kolayca şifrelenememekte ve deneyimli kişi olmadan kullanılamamaktadır (Ipe, 2003: 340). Bilgi yaratma, gündelik sosyal etkileşimde paylaşılan deneyimler yoluyla, yani yeni örtülü bilgileri dönüştürme sürecini oluşturan sosyalleştirme ile başlamaktadır (Nonaka, 2003: 4).

Örtük bilginin özellikleri; zor ifade edilmesi, deneyim ve tecrübeye dayalı olması, usta-çırak ilişkisinin bulunması ve zamanla, azalarak öğrenilip paylaşılması olarak özetlenebilmektedir (İbicioğlu, 2006: 20-24).

Tüm bu açıklamalardan hareketle açık bilgi, kolay bir erişime sahip olmakla birlikte ifade edilmesi veya sembolleştirilmesi de oldukça kolaydır. Diğer taraftan örtük bilginin erişimi ve ifadesi daha güçtür. Gündelik hayatta edinilen tüm bilgiler açık bilgi olarak ifade edilmektedir. Açık bilgide en önemli nokta günlük hayatın doğal akışı içerisinde bilinçsiz olarak öğrenilen bilgiler olmasıdır. Örtük bilgi ise, hayatın bu doğal akışı içerisinde bilinçsiz olarak değil sosyal etkileşim yoluyla, tecrübe edilerek öğrenilen bilgilerdir. Örtük bilgide en önemli unsur, deneyimlere bağlı olarak öğrenilmesi dolayısıyla kişiye özel olmasıdır.

Niteliğine göre bilgi türleri insan, yapısal ve müşteri kapitali olarak üç farklı şekilde aşağıdaki gibi ele alınmaktadır (Barutçugil, 2002: 64-65):

- **İnsan Kapitali:** İnsanın bilgisinin değeridir. Çalışanların meslek hayatlarının süresi, nitelikleri, ortak çalışılan projelerdeki insan sayısı, belli düzeyde yetkinliğe sahip insanların sayısı bu kapitalin unsurlarını oluşturmaktadır.
- **Yapısal Kapital:** Süreçlerdeki bilgi ve tescil edilmiş markalar, teknik bilgi (know-how), ticari haklar, telif-patent hakları, unvanlar, insan kaynakları vasıtasıyla somutlaştırılan bilgilerden oluşmaktadır.
- **Müşteri Kapitali:** Müşterilerin sayı, büyüklük, saygınlık ve örgütle yaptıkları işin yoğunluğunun, tekrarlama yüzdesinin bir ölçüsü olarak hesaplanabilmektedir.

1.1.2. Bilgi Kavramının Özellikleri

Literatür incelendiğinde bilgi kavramı tanımlarının farklı olduğu görülmektedir. Bu nedenle bilginin özellikleri de farklı açılardan değerlendirilmektedir. Araştırma sonucunda bilgi tanımları incelendiğinde aşağıda belirtilen özellikleri taşıdığı görülmektedir.

Bunlardan ilki, bilgilerin temel kaynağı olan verilerin kendi başına anlam taşıyamadığı ve ancak işlenmeleri durumunda bilgi formuna kavuşabileceğidir. İkinci özelliği ise, oluşturulan bilginin yönetsel kararlara ilişkin faktörlerdeki belirsizliği

azaltmasıdır. Bu özelliklerin yanında diğer özellikleri ise sürekli üretilmesi ve artış göstermesi; iletişim ağları içerisinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabilir olması ile işgücü sermaye ve doğal kaynakları ikame edebilmesi gerektiğidir (Öğüt, 2003: 12). Bilginin taşınması gereken diğer özellikler Tablo 1.2’ de belirtilmektedir.

Tablo 1.2: Bilginin Taşınması Gereken Özellikler

NİTELİK	AÇIKLAMA
Doğruluk	Bilgi tüm hatalardan arındırılmış olmalıdır.
Uygunluk	Bilgi, karar verilen konu veya konularla ilgili olmalıdır.
Zamanlılık	Bilgi gerekli yer ve zamanda hazır olmalıdır.
Eksiksizlik	Karar vericiye sunulan bilgi tam ve eksiksiz olmalıdır.
Denetlenebilirlik	Bilgi, bilginin doğruluğunu ve eksiksizliğini belirlemeye uygun olmalıdır.
Kısalık	Bilginin içeriği mümkün oldukça öz ve kısa olmalıdır.
Güncellik	Sunulan bilgi karar verilecek konudaki en son durumu yansıtmalıdır.
Ekonomiklik	Bilginin bir maliyeti vardır. Bu nedenle bilgi, üretilmesi beklenen değerden daha pahalı olmamalıdır.

Kaynak: Ufuk Durna, Yavuz Demirel (2008), “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 30, Ocak-Haziran, ss.129-156.

Bilgi, örgütlerin üretim faktörleri arasında yer almaktadır. Doğal kaynak, sermaye, emek gibi geleneksel olan üretim faktörlerinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir (Erkan, 1998: 96-97):

- Bilgi, kendisini sürekli olarak yenilemektedir.
- Bilgi, kolay ulaşılabilen üretim faktörü olması nedeniyle akışkan bir yapıya sahiptir.
- Bilgi, kıt kaynak değildir.
- Bilgi, sınırsız bir kaynak olarak ele alınıp, bir üretim faktörü olarak sürekli üretilme özelliğine sahiptir.
- Bilgi, esnek bir yapıdadır ve diğer üretim faktörlerini ikame edebilecek konumdadır.

1.1.3. Bilgi Yönetimi Kavramının Tanımı ve Önemi

Teknolojide değişimlerin meydana gelmesi bilginin önemini de gün geçtikçe arttırmaktadır. Yaşanan değişmelere ayak uydurmak ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla örgütler açısından bilgi yönetimi önemli bir faktör haline gelmiştir. Bilgiye çabuk ulaşabilen ve bilgiyi paylaşan örgütlerin diğer örgütlerden daha farklı bir güce sahip olması söz konusudur. Bilgi yönetimi örgütlerde rekabet avantajı elde etmenin yanında örgüt çalışanlarının bağlılığının, verimliliğinin ve motivasyonunun artmasında da önemli etkilere sahiptir.

Literatür incelendiğinde bilgi yönetimi ile ilgili yapılmış birçok tanımın olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Bilgi yönetimi, örgütteki tüm bilgi türlerinin, değer üretmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak, etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerin bütünü olarak ifade edilmektedir (Zaim, 2005: 150).

Bilgi yönetimi, örgüt için önem taşıyan bilginin elde edilmesi veya yaratılması, organize edilmesi, dağıtılması, kullanılması ve açık ve sistematik bir şekilde yönetilmesi için bilgi işleme süreci ile birleştirilmesi eylemidir (Demirel, 2008: 109).

Bilgi yönetimi, bilgi kaynağının toplanması, dağıtılması ve etkin kullanılması süreci olarak tanımlanmaktadır (López, 2009: 112).

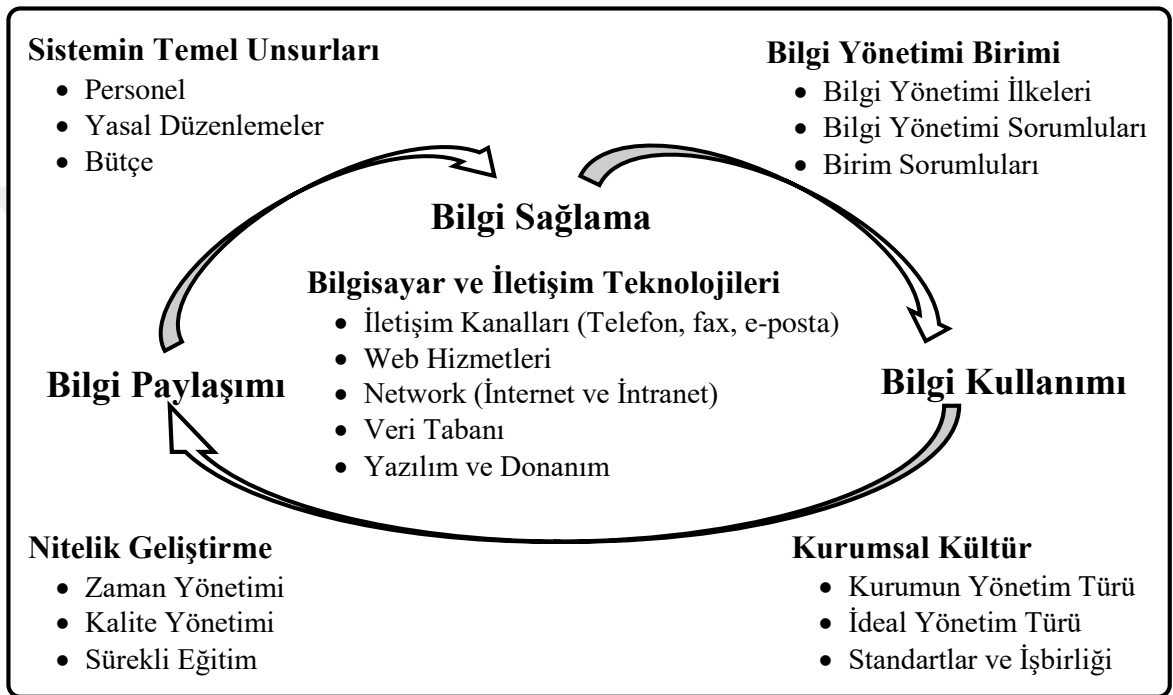
Bilgi yönetimi, doğru bilginin doğru zamanda doğru insanlara ulaştırılması ile çalışanlara bilginin paylaşılması ve örgütsel performansın iyileştirilmesi sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesi konusunda yardımcı olunmasına yönelik bilinçli bir stratejidir (O'Dell, Grayson ve Essaides, 2003: 23).

Bilgi yönetimi, örgütün rekabet edebilmesine yardımcı olmak için bir örgütte kolektif (ortaklaşa) bilginin belirlenmesi ve yararlanılması anlamına gelmektedir. Bilgi yönetimi, yenilikçiliği artırma ve hızlı çözüm oluşturabilme anlamına da gelmektedir (Alavi vd., 2001: 113).

Bilgi yönetiminin amacı, üretimin her aşamasında ürüne eklenen değeri ifade etmektedir. Kısacası örgüte katma değer sağlamaktır. Bilgi yönetiminde örgütün öğrenmesi ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi, örgütün bilgi kaynaklarını ve bilgiyi kullanma yeteneklerini en üst düzeyde kullanmasına bağlıdır. Bilgi

yönetiminin amaçlarından bir diğeri de, çalışanların sahip olduğu bilgiyi net bir biçimde ifade etmeleriyle birlikte, bu bilgiyle neleri geliştirdikleri, gözlemledikleri ve tecrübelerinden neleri öğrendiklerini ortaya çıkarmaktır (Yılmaz, 2011: 318-319). Bilgi yönetimi sistemi Şekil 1.2’ deki gibi özetlenebilir.

Şekil 1.2: Bilgi Yönetimi Sistemi



Kaynak: Açelya Sipahi Güneş, Didem Enginoğlu (2013), “Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Arasındaki İlişkinin Açıklanmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, No. 1, ss. 290-299.

Bilgi yönetimi bilginin nasıl ele alınması gerektiğine ilişkin bir dizi talimat veya yönetim stratejisi sağlayan bir uygulama olarak tanımlanmıştır. Örgütün amaçlarının genişlemesine uygun olarak, bilgi yönetimi bir örgütün bilgi varlıklarının işletilmesi ve genişletilmesine ilişkin bir kavramdır. Bilgi yönetimi, hedeflerin ötesine geçmek için örgütlerde bilginin oluşturulması ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Bunun için bilgi kaynakları, eğitim ve örgütsel öğrenmenin yaratılması ve sürdürülmesi için bir sistemin oluşturulması gerekmektedir (Hasani, 2016: 337).

Bu kapsamda oluşturulan bilgi yönetimi sistemi, bilgi yönetimi disiplininin tasarımı, kurulması, uygulanması ve yenilenmesi sırasında personel, bütçe, yasal

düzenlemeler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini oluşturan iletişim kanalları, web sayfaları, ağlar, veri tabanları, zaman-kalite yönetimi, sürekli eğitim gibi çok çeşitli unsurların bir arada ve uyum içerisinde kullanıldığı bir sistemdir (Sipahi, 2013: 294).

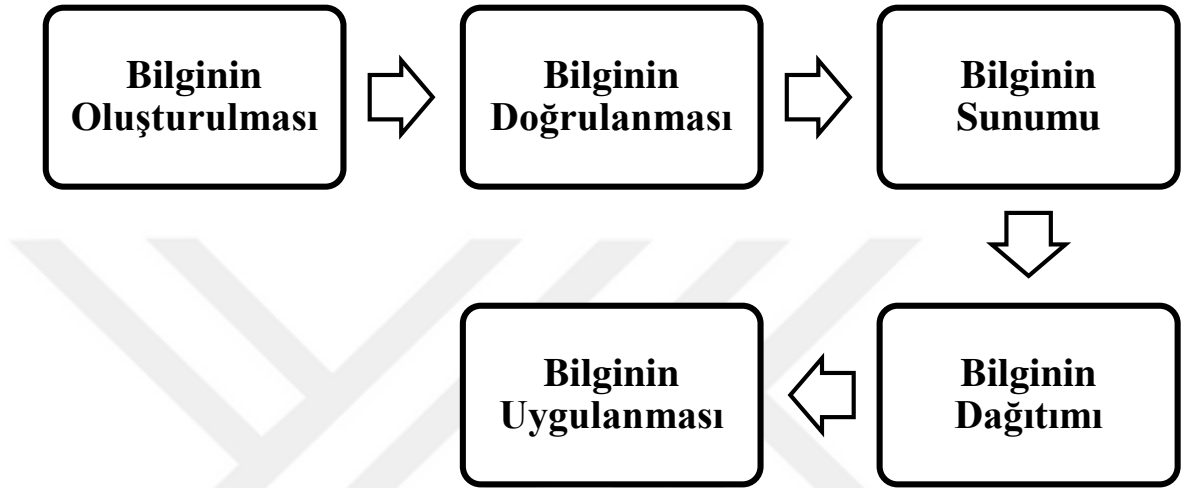
Bilgi yönetimi aşağıda özetlenen üç temel süreçten oluşmaktadır (Lopez, 2009: 112-113):

- **Bilgi Üretimi:** Örgütün, örgüt dışından veya iç kaynaklı olarak bilgi edinme süreci olarak tanımlanabilir. Bilgi üretiminde amaç örgütün rekabet gücünü artırmasına yardımcı olan yeni ve daha kaliteli bilgi edinmektir. Dolayısıyla, bilgi üretme sadece yeni içeriği üretmek değil aynı zamanda örgütün mevcut bilgilerini değiştirmek, doğrulamak ve güncellemektir.
- **Bilgi Aktarımı (Transferi):** Bilgi transferi, bir örgütün birimler ve üyeler arasında bilgiyi paylaşması ve yeni anlayış geliştirmesi sürecini ifade etmektedir. İşletme, çeşitli özellikler, kültürler ve coğrafi bölgelerdeki kişilere yalnızca aynı bilgilere erişmek için değil aynı zamanda belirli bir projeyi üstlenmek için de ağ yoluyla bir araya gelmelerine izin veren uygun bilgilendirici etkileşim ağları tasarımı da geliştirmelidir. Ayrıca, bireyler arasında daha fazla etkileşim gerektiren örtülü bilginin aktarımı için işletme, diyalog ve etkileşimi teşvik eden mekanizmalar geliştirmelidir.
- **Bilgi Kodlama ve Saklama:** Son olarak, bilginin kodlanması ve saklanması, bilginin etkili yönetiminde çok önemli bir unsurdur. Mevcut bilgiler yakalanmalı, kodlanmalı, sunulmalı ve depolarda yapılandırılmış bir şekilde yerleştirilmelidir.

Bilginin süreçlerine ilişkin bir diğer çalışma ise, bilginin iletilmesi olarak ifade edilen ve yedi aşamadan meydana gelen bir süreçtir. Bu aşamalar; bilginin tanımlanması, bilginin üretilmesi, bilginin düzenlenmesi, bilginin paylaşılması, bilginin örgüte uyumlaştırılması, bilginin kullanılması ve derlenmesidir. Bu modelde ilk aşamanın gerçekleşmesi bir sonraki aşamaya bağlıdır ve her aşama, hiyerarşik bir sırayı takip etmektedir. Örgüt ne bildiğini ortaya koymaya çalışırsa, o zaman bu aşamalar sırasıyla kendiliğinden örgüt içerisinde uygulanmaktadır (O'Dell, Grayson ve Essaides 2003, 25).

Bilgi yönetimini bilgi oluşturma, doğrulama, sunum, dağıtım ve uygulama olmak üzere beş aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır (Bhatt, 2001: 71). Bu beş aşamalı süreç Şekil 1.3’ te ki gibi ifade edilmektedir.

Şekil 1.3: Bilgi Yönetiminin Beş Aşamalı Süreci



Kaynak: Ganesh D. Bhatt (2001), “Knowledge Management in Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, and People”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5 (1), pp. 68-75.

Bilgi yönetimi alanındaki bu beş aşama, bir örgütün, temel yetkinliklerin oluşturulması, bakımı ve yenilenmesi için gerekli görülen öğrenmenin ve yansıtmanın açığa çıkmasını sağlamaktadır (Bhatt, 2001: 71).

Bilgi yönetiminin bu beş aşamalı sürecinin ilk aşaması bilginin ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir. Ardından ortaya çıkan bu bilginin doğrulanıp sunulması ve dağıtılması aşamaları gelmektedir. Son aşama ise sunulan ve dağıtılan bu bilginin kullanılmasını ifade etmektedir.

1.2. BİLGİ PAYLAŞIMI

Bilgi yönetim sürecinin önemli aşamalarından birisi de bilgi paylaşımıdır. Bu bölümde bilgi paylaşımının tanımı, ilkeleri, süreci, türleri, stratejileri ve bilgi paylaşımını etkileyen faktörler detaylı bir şekilde incelenecektir.

1.2.1. Bilgi Paylaşımının Tanımı ve Önemi

Bilgi kavramı yeni olaylar öğrenmek ve sorunları çözmek için önemli bir kaynaktır. Teknolojinin ilerlemesi, örgütlerin büyümesi gibi gelişmeler bilginin artmasına neden olmaktadır. Bu durum örgütler arasında “bilgi paylaşımı” kavramının ön plana çıkmasını sağlamıştır. Bilgi paylaşımı, birey ve örgüt arasında bireyin elde ettiği bilgiyi örgütsel seviyeye taşıyarak, örgüt için ekonomik ve rekabetçi bir değer haline gelmesini sağlamaktadır.

Bilgi paylaşımı kavramı, bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte aktarılması veya yayılması olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt ve Bal, 2006). Bilgi paylaşımı, elde edilen becerilerin ve deneyimin başkalarına gönüllü olarak dağıtılmasıdır. Başka bir deyişle, bilgi paylaşımı, insanların ilgili olan bilgileri dağıttığı bir ölçüt olarak ifade edilmektedir (Feiz vd., 2017: 2).

Bir örgütün bilgisinden etkin bir biçimde yararlanabilme yeteneği bilgiyi yaratan, paylaşan ve kullanan insanlara bağlıdır. Bilgiyi kullanmak ancak çalışanların sahip oldukları bilgileri paylaşmaları ve başkalarının sahip olduğu bilgilerin üzerine temellendirmeleri ile mümkündür. Bilgi paylaşımı temel olarak bilgiyi başkalarına sunma eylemidir (Ipe, 2003: 341). Örgütsel teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki iletişim bilgi paylaşımı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte yatay örgüt yapısı, güçlendirme ve açık kapı politikası farklı departmanlar arasında bilgi paylaşımının hızlanmasında etkili olmaktadır (Celep ve Çetin, 2003: 45).

Bilgi paylaşım süreci, çalışanların bilgi ve enformasyonlarını örgüt genelinde bireylerin karşılıklı olarak bilgi alışverişinde bulunacakları şekilde paylaştıkları ve genellikle yeni bir bilgi formu oluşturduğu bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Bartol ve Srivastava, 2002: 65). Bilginin açık veya örtük olması bilgi paylaşımı sürecinde farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Açık (explicit) bilgi sözlü iletişimle paylaşılmaktadır. Örtük (tacit) bilgi ise sosyalleşme ve gözlem gibi yollarla paylaşılmaktadır. Örtük bilginin paylaşımı hikâyeler, metaforlar ve analoglar ile de yapılabilmektedir (Köseoğlu vd., 2011: 221). Bunlara ek olarak bilgi paylaşımının örgüt içerisinde sistematik bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgüt kültürünün bilgi paylaşımına açık olması gerekmektedir (Kalkan, 2006: 30).

Bilgi paylaşımının temel amacı, her bireyin bilgilerini örgüt içindeki diğer kişilere aktarmak ve çalışanların bilgilerini örgütsel varlıklara ve kaynaklara dönüştürmektir (Feiz, 2017: 2). Bilgi yönetimi ile ilgili çalışmalar arasında, bilgi paylaşımının, kişilerin, iş performansını iyileştirmek ve örgüte fayda sağlamak için gerekli bilgi birikimlerini bilgi sahiplerinden kabul etmesini sağladığı için, örgüt için stratejik açıdan önemli bir odak noktası olduğu düşünülmektedir (Navimipour, 2016: 721).

Bilgi bir örgütün ana kaynağıdır. Bilgi paylaşımı, bir bireyden elde edilen bilgilerin bir örgüt içerisinde diğer üyelere dağıtılması anlamına gelmektedir. Buna göre, örgütlerin emek üretkenliğini arttırmak, çalışanların güçlendirilmesi sağlamak, karar verme zamanını azaltmak, örgütsel etkinliği arttırmak, çalışanların iş doyumlarını azaltmak, maliyetleri düşürmek, rekabet avantajı sağlamak, yaratıcılığı arttırmak için bilgiye paylaşımları gerekmektedir.

1.2.2. Bilgi Paylaşımının İlkeleri

Bilginin örgüt içerisindeki etkinliğinin artması rekabet avantajı elde etmeleri açısından oldukça önemlidir. Fakat örgütün sahip olduğu bilgiyi nasıl kullanacağı ve paylaşacağı konusu örgütler açısından dikkat edilmesi gereken bir konudur.

Bilgi paylaşımı sürecinde dikkat edilmesi gereken ilkeler aşağıda sıralanmıştır (Barutçugil, 2002: 211-215):

- Öğrenmeyi ve öğrenilenlerin uygulanmasını destekleyen bir kültür oluşturulması,
- Bilgi uygulamalarını etkin olarak kazanacak, paylaşacak ve uygulayacak bir örgütsel yapının kurulması ve uygun süreçlerin oluşturulması,
- Etkili iletişim sağlamak için elden gelen her şeyin yapılması,
- Yöneticilerin, çalışanlarına yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirmesi,
- Bilgi çalışanlarına, onları zorlayacak büyük bir resim sunulması, vizyon verilmesi,
- Bilgiyi yakalamayı, paylaşmayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirip ödüllendirilmesi,

- Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olma hakkının tanınması,
- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortamın yaratılması,
- Düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayrılması,
- Teknolojiye değil insanlara odaklanması,
- Olumlu bir duygusal ortam yaratılmasıdır.

Bilgi paylaşımını etkileyen en önemli unsurlar; güven, açıklık, farklı iletişim kanallarının bulunabilirliği ve kullanımı, üst yöneticilerden gelen destek ve örgütte yerleşmiş bir ödül sistemidir (Celep ve Çetin 2003: 98). Tüm bu faktörlerin içerisinde en önemli olanı ise güven unsurudur. Enformasyona sahip olan kişi, bunun mevcutlar içerisinde en doğru ve en iyisi olduğuna inanmalıdır. Tüm bunların yanında bilgiyi sağlayan kişi de bilgiyi alan kişinin sahip olduğu bu bilgiyi uygun bir şekilde kullanacağına güvenmelidir. Örgüt içerisinde güven ortamına ulaşılmasıyla birlikte örgütte gerçek anlamda bir bilgi paylaşımı meydana gelmiş olacaktır (Karadal ve Özçınar, 2003: 501).

Örgütlerde güvenin hâkim olduğu bir çalışma ortamının sağlanması iletişim ve bilgi paylaşım teknolojilerine daha fazla güven duyulmasına, iletişim kanallarının açılmasına, örgütsel öğrenmenin artmasına ve bilgi paylaşımının cesaretlendirilmesine imkân sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 118).

Örgütlerde güven duygusunun üst seviyeye çıkması üst yönetimin güven ortamını destekleyeceği ve oluşturacağı bir örgüt politikasının benimsemesine bağlı olmaktadır. Böylece oluşturulan güven ortamıyla birlikte çalışanlar korkmadan bilgi alışverişinde bulunmakta ve örgüt içerisinde bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.

Yapılan diğer çalışmalarda bilgi paylaşımı ilkeleri; bilginin depolanması, bilginin dağıtımı, bilgini açığa çıkarılması, bilginin transferi, bilginin değişimi ve bilgi işbirliği şeklinde açıklanmaktadır (Demirel, 2007: 256).

1.2.3. Bilgi Paylaşım Süreci ve Türleri

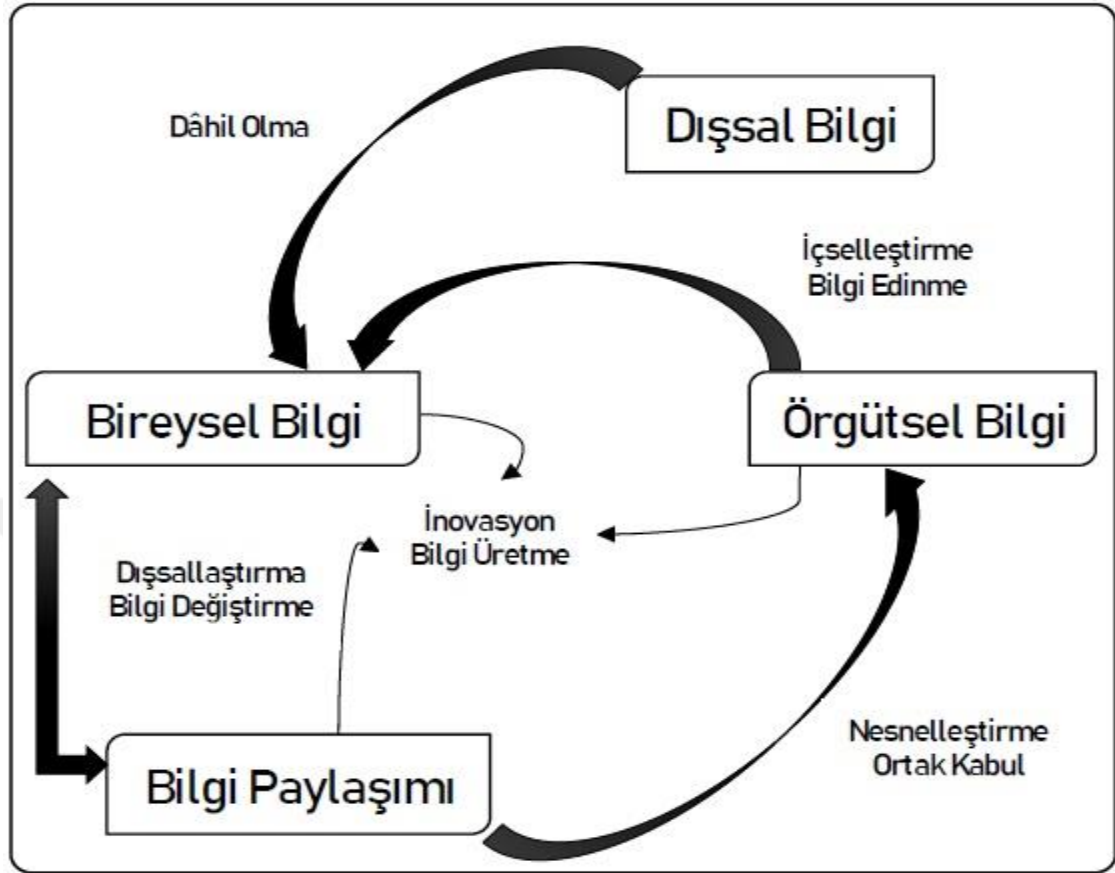
Örgütlerde bilgi paylaşımının gerçekleştirilebilmesi ve sürdürülebilmesi için belirli bir sürece ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sürece bağlı olarak bilgi paylaşımını destekleyen, etkin iletişim kanallarına sahip, çalışanların söz hakkının olduğu, bilgi

paylaşımının desteklendiği ve etkin bir güven ortamının olduğu bir örgüt yapısının bulunması gerekmektedir. Bilgi paylaşımı ilkelerinde de belirtildiği üzere güven unsurunun örgüt içerisinde oluşturulması oldukça önemlidir. Örgütlerde güven ortamının oluşturulmasıyla birlikte bilgi paylaşım süreci meydana gelmektedir.

Bilgi paylaşımı; bir kişinin bilgilerini, örgüt içerisinde bulunan diğer çalışanlara aktarması durumunda oluşmaktadır. Bilgi paylaşımı davranışı, katılımcı ile bilgiyi arayan birey arasındaki değişim davranışıyla tanımlanmakta ve bilginin sağlanması ile edinilmesini içermektedir. Bilgi paylaşımındaki bu iki davranış, bir geri bildirim döngüsü yapısından oluşmaktadır. Bu iki öğeden herhangi birinin eksik olması durumunda bilgi paylaşım süreci etkisiz ve sürdürülemez hale gelmektedir (Kang, 2017: 176).

Örgüt içerisinde oluşturulan örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşım süreci; dışsallaşma, nesnelleştirme ve içselleştirme olmak üzere üç aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar Şekil 1.4' de görülmektedir (Huysman ve Wit, 2003: 30).

Şekil 1.4: Bilgi Paylaşım Süreci



Kaynak: Marleen Huysman, Dirk de Wit, (2003), "A Critical Evaluation of Knowledge Management Practices", **Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management**, Mark Ackerman S., Volkmär Pipek, Volker Wulf (Ed.), The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, p.30.

Bilgi paylaşımının kapsamını yaratıcı süreçlerle genişletmek için, bilgi oluşturma sürecini de içeren bu şekil incelendiğinde, bilgi paylaşım sürecinin ilk aşamasının dışsal bilginin bireysel bilgi sürecine katılması olduğu görülmektedir. Dışsallaşma süreci, kişisel bilgilerin örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla paylaşılması ve bilginin değiş-tokuş edilmesi durumunda meydana gelmektedir. Nesnelleşme sürecinde bilgi, nesnel gerçeklik haline gelmektedir. Son olarak içselleştirme aşaması ise nesnel bir durum halini alan bilginin, kişilerin sosyalleştirilmesini sağlaması amacıyla uygun duruma getirilmesini ifade etmektedir.

Bu süreç kapsamında bilgi paylaşımı aşağıda sıralanan üç şekilde açıklanmaktadır (Huysman ve Wit, 2003: 31-32):

- **Bilgiyi Yenileme:** Mevcut örgütsel bilgiyi yenileme amacı taşıyarak işletme ile birey arasında meydana gelen bilgi paylaşımıdır.
- **Bilgi Değişimi:** Bir bireyden diğer bireylere olan bilgi paylaşımı, mevcut bireysel bilgiyi değiştirme amacını taşımaktadır.
- **Bilgi Yaratma:** Bireyler arasında bilgi paylaşımı, yeni bilgi üretme amacı gütmektedir.

Yapılan diğer araştırmalar kapsamında ise bilgi paylaşım türleri farklı şekillerde kategorize edilmiştir. Bunlardan bazıları; bireysel tavsiyeleşme ve elektronik belge kullanımı, bilgiyi yenileyerek, bilgiyi değiştirerek ve bilgiyi üreterek paylaşma, bilgi edinerek, bilgiyi tekrar kullanarak ve bilgi üreterek paylaşma, biçimsel ve biçimsel olmayan bilgi paylaşımı, bilginin peşine düşmek suretiyle ve bilgiyi hazır bulmak suretiyle bilgi paylaşımıdır (Kulaklıoğlu, 2009: 90).

1.2.4. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Temel Faktörler

Literatür incelendiğinde bilgi paylaşımını etkileyen bazı faktörlerin olduğu görülmektedir. Bu faktörler; bilgi ile ilgili faktörler, örgütsel faktörler ve bireysel faktörlerdir. Bu faktörlerin detaylı açıklamaları Tablo 1.3' te görülmektedir (Yang ve Chen, 2007: 97):

Tablo 1.3: Bilgi Paylaşım Faktörlerinin Özeti

BOYUT	ALT BOYUT	FAKTÖR
Örgütsel düzey	Kültür	Kültür paylaşma İşbirliği ve işbirliği kültürü Bilgi merkezli kültür Öğrenme kültürü
	Yapı	Tevsik ve ödül İş tasarımı Yönetim desteği Norm Siyasi direktifler
	İnsan	Güçlü ilişki Paylaşılan anlayış Benzer bilgi çerçevesi Sosyal etkileşim
	Teknoloji	Altyapı Bilgi paylaşımı Bilgi desteği
Bireysel düzey	–	Motivasyon Deneyim Özümleme kapasitesi Kaynak güvenilirliği
Bilgi düzeyi	–	Açık ve gizli bilgi Nedensel belirsizlik Bilgiyi ifade edebilirlik Bilgi gömülmesi

Kaynak: Chyan Yang, Chen Liang Chu, (2007), “Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behaviour?”, **Journal Of Information Science**, Vol. 33, No. 1, pp. 95-109.

1.2.4.1. Bilgi ile İlgili Faktörler

Bilginin oluşturulmasının ve çalışanlar arasında etkin bir biçimde paylaşılmasının örgütler açısından önemli bir noktaya gelmesi bilgi kavramının, bilgi paylaşımının oluşmasında etkili olan faktörlerden birisi olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Örgütlerde bilginin açık ve örtük olarak iki farklı şekilde değerlendirilmesi, bilgi paylaşımının bilgi ile ilgili faktörler başlığı altında incelenmektedir. Yapılan incelemeler örtük ve açık bilginin birbirinden farklılıklar gösterdiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Örtük bilgi bireylerin kişisel deneyim kazanmaları açısından oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Fakat uygulanması açısından zor bir bilgi türüdür ve çalışanlar arasında örtük bilginin olması bilgi paylaşımının etkin bir şekilde uygulanmasını engellemektedir (Ipe, 2003: 344). Örgüt içerisinde örtük bilginin takım çalışanları arasında açık bilgiye dönüştürülmesinin oldukça zor bir görev olması örtük bilginin açık

bilgiye dönüştürmeye yönelik girişimlerinde başarısız olan takım çalışanlarının bilgi paylaşım faaliyetlerinden uzak durmayı tercih etmelerine neden olmaktadır. Böylece çalışanlar bir konu hakkında fikirlerini ifade etmekten ve bilginin paylaşılmasından kaçınmaktadırlar (Akgün vd., 2017: 612). Tüm bunların yanı sıra açık bilgi türünün, örtük bilgi türünden tam tersi özelliklere sahip olması, bilgi paylaşımının çalışanlar arasında daha etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Bilgi paylaşımını bilgi yönünden etkileyen bir diğer faktör ise bilginin değeridir. Küreselleşmenin de etkisiyle birlikte bilginin değeri daha da artmakta ve çalışanlar bunun önemini kavradıkça bilgiyi nasıl ve kiminle paylaşacakları konusunda kararları kendileri vermeye başlamaktadırlar. Bilginin değerinin artmasıyla birlikte çalışanlar duygusal olarak bilgiyi sahiplenme hissine kapılmaktadırlar. Bu sahiplenme farklı biçimlerde meydana gelmekte ve bireysel bilgi örgüt çalışanları için statü, kariyer ve itibar gibi kazanımları ortaya çıkarmaktadır. Fakat bilgi paylaşımı çalışanların kendi değerlerinden bir şeyler kaybetmesine neden oluyorsa, bu durum çalışanlarda bilgi paylaşımına karşı isteksizliğe neden olmaktadır (Gürdal, 2013: 93; Kulaklıoğlu, 2009: 95).

1.2.4.2. Bireysel Faktörler

Bilgi paylaşımını etkileyen bir diğer unsur ise bireysel faktördür. Bilgi paylaşımı davranışı bireylerin kişisel özellikleri ile de paralellik göstermektedir. Çünkü çalışanların sahip olduğu bazı karakteristik özellikleri, bilgi paylaşımı davranışında bulunmalarını etkilemektedir.

Bireysel faktörler üç temel grupta incelenmektedir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Karaaslan vd., 2009: 145):

- Kişiler arasındaki ilişkiler, kişilik özellikleri, uyumluluk, vicdanlılık, dışadönüklük/açıklık, diğerkâmlık.
- Motivasyon ve
- Psikolojik sözleşmedir.

Uyumluluk düzeyi yüksek olan kişiler, yaratıcı, yumuşak tabiatlı, yardımsever, affedici, güler yüzlü, saygılı, özverili, hoşgörülü, nazik ve sempatik özelliklere

sahiptirler. Bilgi paylaşımı kavramı da iş yerinde gerçekleşen yardımseverlik ve işbirliğinin özel bir türünü ifade etmekte ve çalışanların takım arkadaşlarıyla ve üst yöneticileriyle iyi geçinmelerini gerektirmektedir. Bu nedenle bireyin uyumluluk davranışı sergilemesi bilgi paylaşımı için vazgeçilmez bir nitelik (Akgün vd., 2009: 189).

Vicdanlılık, örgüt çalışanlarının gönüllü olarak, kendilerinden beklenenin üzerinde davranış sergilemelerini ifade etmektedir. Vicdanlılık düzeyi yüksek olan kişiler, sorumluluk sahibi, güvenilir, sağlam karakterli, düzenli, başarı odaklı ve çalışkan niteliklere sahiptirler (Özler, 2015: 108). Örgütsel vatandaşlık duygusunu geliştirmede vicdanlılık önemli bir yere sahiptir ve bilgi paylaşımı örgütsel vatandaşlığın bir türünü oluşturmaktadır. Bu sebeple vicdanlılık, bilgi paylaşımı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Akgün vd., 2009: 189).

Dışadönüklük (açıklık) kişilerin, entelektüel merak, yaratıcılık, esnek düşünme ve kültürel birikimi gibi niteliklere sahip olmasını kapsamaktadır. Çalışanların yeni şeyler öğrenmeye ve öğrendiklerini deneyim haline getirmelerine yönelik davranışlar sergilemelerini ifade eden açıklık, çalışanların bilgi ve deneyimlerini kolaylıkla paylaşabilmeleri üzerinde etkili olmaktadır (Kulaklıoğlu, 2009: 100).

Bilgi paylaşımı üzerinde etkili olan bireysel unsurlar içindeki faktörlerden bir diğeri ise motivasyondur. Motivasyon, çalışanları örgüt hedeflerine yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar olarak tanılanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 96). Bilgi paylaşımı üzerinde motivasyon içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı türde etkili olmaktadır. İçsel motivasyon faktörleri, bilgiyle birlikte algılanan güç ve paylaşım ile birlikte algılanan karşılıklılık ilkesini kapsamaktadır. Dışsal motivasyon faktörleri ise alıcı ile ilgili olan ilişkileri ve paylaşım ile ilgili ödülleri içermektedir (Akgün vd., 2009: 190).

Bireysel unsurlar içerisinde etkili olan son faktör ise psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme çalışan ile örgüt arasındaki bir sözleşme olup, çalışanın örgütte çalışarak yüksek düzeyde bir iş performansı göstermeyi taahhüt etmesi, örgütün ise çalışanlara iş ve terfi fırsatları sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2015: 85). Psikolojik sözleşmenin beklentilere yönelik algıları karşılama çalışanın bilgi paylaşımı davranışı sergilemeleri üzerinde etkili olmaktadır (Kulaklıoğlu, 2009: 101).

1.2.4.3. Örgütsel Faktörler

Bilgi paylaşımını etkileyen son temel unsur ise örgütsel faktörlerdir. Literatür incelendiğinde örgütsel faktörleri kapsayan birçok etkenin olduğu görülmektedir. Bu etkenler; örgüt kültürü, örgütün koşulları, örgütsel güven, örgütün yapısı, uygulanan ödül sistemi, yönetimin çalışanlara olan desteği, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel süreçler, iletişim kanalları ve örgütün sahip olduğu teknolojik altyapı şeklinde özetlenebilmektedir.

Bilgi paylaşımının örgütsel faktörleri arasında en çok dikkat edilmesi gereken unsur kültürdür. Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam taşıyan semboller olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014: 162). Örgüt kültürü, örgüt normları ve değerlerinden meydana gelmektedir. Örgütün norm ve değerleri toplumsal denetim sistemi olarak işlev görmek ve bireylerin davranışlarını yönetmektedir. Yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün bireyin enformasyonu iletişim haline getirmeye ilişkin tutumları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Celep ve Çetin, 2003: 93-95).

Örgütler temel olarak kültürel varlıklardır ve bu nedenle işletmelerin bilgiyi yönetmek için yaptıkları şey ne olursa olsun, örgüt kültürünün etkileri oldukça güçlüdür. Aynı zamanda örgüt kültürü, çalışanların algılarını ve davranışlarını da şekillendirmektedir ve bu şekillendirmeyi yapmanın yolu örgüt içerisindeki sosyal etkileşim bağlamının kurularak oluşturulmasıdır. Kültürün sosyal etkileşim bağlamı üzerindeki etkisi üç boyutta değerlendirilmektedir. Bunlar; dikey etkileşimler (üst yönetim ile etkileşimler), yatay etkileşimler (kurulda aynı düzeyde bireylerle etkileşimler) ve bilgi paylaşımını ve kullanımını (paylaşma, öğretme ve hatalarla uğraşma) destekleyen özel davranışlar olarak belirtilmektedir (Ipe, 2003: 350-351).

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda kültür, çalışanların bir arada olmasını sağlayan, iletişim halinde bulunmalarına yardımcı olan ve diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan bir faktördür. Örgütte kültürünün, çalışanların bilgi paylaşımını olumlu ya da olumsuz etkileyecek bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

1.2.5. Bilgi Paylaşımı Stratejileri

Bilgi paylaşımının örgütlerde etkin bir şekilde uygulanabilmesi için örgüt kültürünün ve yapısının bu durumu desteklemesi önemlidir. Bilgi paylaşımını destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması çalışanların güven duygularını geliştirmekte ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Böyle bir örgüt yapısı yatırımlarda yüksek getiri elde etme ve verimliliğin artmasına imkân sağlamaktadır. Etkin bir bilgi paylaşımından söz edilebilmesi için uygun bir ortamın oluşturulması gerekmektedir.

Aşağıda verilen beş önemli faktörün insanların paylaşmaya ve öğrenmeye olan istekleri üzerine olumlu bir etki yarattığı görülmüştür (Ahmed, 2002: 65):

- Çekirdek kültürel değerler,
- Uygun personelin istihdamı,
- İnsan şebekelerinin rolü,
- Ödüller ve motivasyon,
- Lider rolü.

1.2.5.1. Çekirdek Kültürel Değerler

Bilgi paylaşımını etkileyen önemli unsur kültürdür. Örgüt kültürü çalışanların bilgi paylaşımı hususunda gönüllü olmasını destekleyen önemli bir faktördür. Bilgiyi paylaşan bir örgüt kültürünün oluşturulması, rekabet avantajı sağlama konusunda örgütleri diğer örgütlerden daha hızlı bir şekilde gelişmesi ve değişmesi yönünde etkilemektedir.

Kültür bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, inanç, sanat, gelenek ve yeteneklerin oluşturduğu karmaşık bir bütün olarak ifade edilmektedir (Akdemir, 2015: 84). Örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Kısacası örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcı olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 45). Örgüt kültürü, bilgi üretimi, paylaşımı ve kullanımı için büyük bir engel olarak görülmektedir. Örgütler temelde zorunlu kültürel varlıklardır ve bundan dolayı örgüt kültürünün daha

güçlü olması için bilginin nasıl yönetileceği konusunda örgütlerin daha dikkatli davranmaları gerekmektedir (Ipe, 2003: 350).

Örgüt kültürünün bilgi paylaşımı yönünden uygun duruma getirilmesinin yanında örgüt yöneticilerinin daha etkin bir bilgi paylaşımı için insani ilişkilerin geliştirilmesini, kolaylaştırılmasını sağlamaları, çalışanlarının ödünç aldığı bilgiyi anlayabilmeleri ve uygulayabilmeleri için de zaman tanıyarak onları desteklemeleri gerekmektedir (Karadal ve Özçınar, 2003: 502).

Bilgi paylaşım sürecinin etkin bir duruma gelmesi, oluşturulan örgüt kültürünün uygunluğuna bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgüt kültürü bilgi paylaşımını ne derece desteklerse bilgi paylaşımı çalışanlar arasında o denli etkin ve güçlü bir biçimde gerçekleşebilmektedir.

1.2.5.2. Uygun Çalışan (Personel) İstihdamı

Örgütlerde en önemli üretim faktörü insandır. Çünkü çalışanlar olduğu sürece bir örgütün varlığından söz etmek mümkündür. Örgütün çalışanlarını kapsayan insan sermayesi rekabet üstünlüğü sağlamada kritik faktördür. Bu nedenle en uygun çalışanın istihdam edilmesi örgütler açısından önemli bir husustur.

Çalışanların seçimi, örgütlerin ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı çalışanları nitelik ve nicelik olarak belirlemesinden sonraki aşamadır. Örgütlerde çalışanların seçimi ise boş bulunan bir kadroya başvuruda bulunan adaylar arasından işin gereklerini en iyi şekilde karşılayabilecek olanı belirleme işlemi olarak ifade edilmektedir (Aksakal ve Dağdeviren, 2010: 905).

Örgütlerde çalışan bireyler, zamanlarını ve kabiliyetlerini önemli ölçüde yenilik getirici faaliyetlerle yönettiği sürece insan sermayesi oluşmaktadır. İnsan sermayesi iki şekilde gelişmektedir. Birincisi; örgütlerin, bireylerin sahip oldukları bilgileri daha çok kullanmasıdır. İkincisi ise; daha fazla bireyin örgüt için faydalı daha çok şey öğrenmesidir. İnsan sermayesini oluşturan başlıca unsurlar aşağıda sıralanmıştır (Nemli, 2007: 82):

- Eğitim,
- İşle ilişkili rekabet,

- İşle ilgili bilgi,
- İşe yönelik özellikler,
- İş değerlendirmesi,
- Girişimcilik gücü ve yenilikçilik,
- Süreç öncesi ve sonrası kavrama yeteneği.

Bu açıklamalardan hareketle seçilen işe uygun çalışanlar, örgüt içerisinde verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır. Günümüzde örgütlerin verimliliklerini arttırarak rekabet avantajı elde etmelerinin, örgütler açısından düşünüldüğünde seçilen çalışanların başarıya ulaşmada etkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

1.2.5.3. İnsan Şebekelerinin Rolü

Bilgi paylaşımı insan odaklı bir davranış olup bireylerin etkileşim içerisinde bulunduğu bir örgütte daha etkili bir şekilde yapılmaktadır. Bu nedenle bilgi paylaşımının sağlanması için örgüt içerisinde, bireylerin bir araya getirildiği yapıların oluşturulması gerekmektedir. Bu tür yapıların sayısı arttıkça, örgüt içerisinde bulunan bireyler arasındaki diyaloglar daha fazla gelişmekte, etkileşim artmakta ve böylece bilgi paylaşımı davranışı gerçekleşmektedir.

İş süreci mühendisliği ve diğer değişim girişimleri sonucunda, birçok işletme örgütün kilit bir yapı taşı olarak çapraz işlevli bir takım modeline doğru hareketlenmiştir. Bu ekipler genellikle, farklı çıktılar üretmek için farklı mesleklerden veya işlerden gelen bireylerin bilgi ve becerilerinden oluşmaktadır. Çapraz fonksiyonlu takımlar, ortak hedefler, içsel bağımlı iş ve sonuçlar için bağlı hesaplanabilirlik doğrultusunda karakterize edilmektedir. Tüm bu avantajlarına rağmen, çapraz işlevsel takımlar de yeni depolar haline gelebilmekte ve diğer takımlardan bilgi alma konusunda sorun yaşamaktadır. Bunun farkında olmak etkili bir çapraz işlevsel ekibin parçası olmakta kesinlikle yardımcı olabilmektedir (Ahmed, 2002: 68).

Örgütlerde bilgi paylaşımı, bireyleri bir araya getiren, onların etkileşim halinde bulunmalarını sağlayan mekanizmalar bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Bu mekanizmalar resmi ve gayri resmi mekanizmalar şeklinde ifade edilmekte ve Tablo 1.4' deki gibi gösterilmektedir.

Tablo 1.4: Bağlantılar Yaratacak Mekanizmalar

	Geçici / Esnek	Kalıcı
Resmi	Ofis görünümü Çok işlevli takımlar Çok işlevli topluluklar Tekrar görevlendirmeler İkincil iş rotasyonu	Ödül sistemleri Eğitim ve gelişme Tasarım yaratmak Resmi bilgi tabanları Çapraz fonksiyonlu kariyer görevleri Belirlenmiş koordinasyon görevleri
Gayri Resmi	Bazı e-posta, e-grup yazılımları Buluşma yerleri, takım odaları Toplantılar, buluşmalar Fuarlar Uygulama toplulukları	Bazı e-grup yazılımları ve intranet Gayri resmi ağ şebekeleri Profesyonel ağ şebekeleri

Kaynak: Pervaiz K. Ahmed, K. K. Lim ve Ann Y. E. Loh, (2002), **Learning Through Knowledge Management**, Butterworth-Heinemann, Great Britain, pp. 67.

Resmi ve gayri resmi mekanizmalar bilginin paylaşılması konusunda etkili olmaktadır. Bu mekanizmalar sayesinde bireylerin, örgüt içerisinde etkileşimleri ve diyalogları gelişmekte, birbirlerine olan güven duyguları artmakta, bilgi paylaşımının gerçekleştirilebileceği bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır.

1.2.5.4. Ödüller ve Motivasyon

Bilgi paylaşım stratejilerini etkileyen bir diğer faktör ise ödüller ve motivasyondur. Örgüt çalışanlarının her konuda desteklenmeleri onların motive olmaları açısından önemli bir durumdur. Bunun yanında örgüt yöneticilerinin çalışanları takdir etmesi ve ödüllendirmesi çalışanlar açısından büyük bir motivasyon kaynağıdır.

Bireylerin güçlü bir kişisel motivasyonu olmadan bilgiyi paylaşma olasılığı çok da mümkün görülmemektedir. Bireyler arasındaki bilgi paylaşımını etkileyen motivasyon faktörleri, iç ve dış faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç faktörler, bilgiye bağlı olarak algılanan gücü ve paylaşımından kaynaklanan karşılıklılığı

içermektedir. Dış faktörler ise alıcıyla olan ilişkiyi ve paylaşım için gerekli olan ödülleri kapsamaktadır (Ipe, 2003: 345).

Motivasyon, bireyin bir işi yapması ve istenen sonuçlara ulaşması için gerekli olan zihinsel ve fiziksel enerjiyi harekete geçiren güdü ve teşvikten oluşmaktadır. Yüksek motivasyon bireyin nitelikli bir performans göstermesi için gereken özveriyi arttırmaktadır. Aynı zamanda yüksek motivasyon bireylerin işi gerçekleştirdiği sırada onların enerjilerini ve bilişsel kaynaklarını da arttırmaktadır. Diğer taraftan, sıkılmış veya motive olmamış bir bireyin, kendini yapacağı işe adanması için gereken enerji, ilgi ve konsantrasyonu daha az olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, motivasyonun artırılması hem grupların hem de bireylerin iş performans yeteneklerini ve isteklerini arttırmaktadır (Davis ve Naumann, 1997: 22).

Motivasyonun artırılmasında ödül, övgü ve takdir edilmenin yeri oldukça önemlidir. Bu nedenle bireyin veya bireylerin motivasyonlarını arttırmak amacıyla onların takdir edilmesi olumlu bir geri bildirim sağlamaktadır. Bununla birlikte yapılacak işin kısa sürede bitecek şekilde daha küçük parçalara bölünmesi de motivasyonunun artmasına yardımcı olmaktadır. Çünkü her birey yerine getirmesi gereken görevi tamamladığında başarmış olmanın mutluluğuyla daha fazla motive olmaktadır. Ayrıca bu küçük parçaların her birinin tamamlanmasının ardından verilecek olumlu geri bildirimler de bireyin motivasyonunu yükseltmekte ve işteki performansı arttırmaktadır.

Ödül, örgütlerde çalışan bireylerin aldığı ücrete oranla daha yüksek bir anlamı ifade etmektedir. Örgütlerin çalışan bireylerden belirli bir rol davranışını yerine getirmeleri konusunda birtakım beklentileri vardır. Buna karşılık olarak çalışan bireyler de belirli ödüller beklemektedir. Parasal bir ödül sistemi, bu sistemin sadece belirli kısmını oluşturmaktadır. Özendiriciler, yan faydalar, tanınmaya ilişkin bireysel ödüllerin yanı sıra sonuçlar, güvenlik ve çalışan bireylerin kendi değerlerinin örgüt içinde yüksek olduğu düşüncesi, örgüt ödül sistemini oluşturan alışverişin kritik nitelikteki tüm parçalarıdır. Parasal ödüllerin, çalışanlarda yanlış bir algı oluşturulmaması adına dikkatli bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Celep ve Çetin, 2003: 108-109).

Bu açıklamalar sonucunda örgütlerde hedeflenen motivasyonun sağlanmasında kullanılan ödül sisteminin bilgi paylaşımını etkilediği görülmektedir. Başarılı bir şekilde uygulanan ödül sistemi hem çalışan bireylerin motivasyonuna katkı sağlamakta hem de bilgi paylaşımının artmasına yardımcı olmaktadır.

1.2.5.5. Lider Rolü

Bilgi paylaşım stratejilerini etkileyen son faktör ise şampiyonun rolüdür. Örgüt yöneticilerinin bilgi paylaşımı konusunda destekleyici bir tavır sergilemeleri ve bilgi paylaşımı için gerekli ortamı sağlamaları etkin bir bilgi paylaşımı gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Örgüt içerisinde bilgi paylaşımını sağlayan iki tür yönetici tipi vardır. Bunlar ‘biçimsel’ ve ‘biçimsel olmayan’ yöneticiler olarak adlandırılmaktadır. Örgüt içerisinde oluşturulan bu ayrışma sistemiyle örgüt başarıya ulaşmayı hedeflemektedir. Örgüt içerisindeki yönetici ve lider bilgi paylaşımını etkilemektedir. Lider ve yöneticiler bilgiyi nasıl bulacağını ve nasıl yöneteceğini bilen kişilerdir (Nemli, 2007: 85).

Liderlerin hem bireylerin hem de örgüt çalışanlarının davranışları, performansları ve verimlilikleri üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Aynı zamanda liderler örgüt hedeflerinin belirlenmesi, kaynakların doğru bir şekilde kullanılması ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi gibi örgüt için önemli olan fonksiyonlarda da etkin rol almaktadırlar. Bu nedenle liderler ve liderlik yapıları birçok yönden oldukça önemlidir.

Gelişen dünyada liderlik yapısı da gelişim göstererek değişmektedir. Eski liderler, bilgiyi depolayarak vazgeçilmez olma ve bu sayede güç kazanmayı hedeflerken, günümüzdeki liderler, bilginin sürekli yeni geldiği için çabuk eskiyen, atılmaları ve yenilerine ulaşılması özel bir zamanı gerektiren bir yük olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle günümüz liderleri bilgiyi biriktirirken ve dağıtırken ekip desteğine ihtiyaç duymaktadırlar (Budak, 2002).

Lider veya yöneticinin bir takım avantajları da beraberinde getirdiğini görülmektedir. Yöneticinin örgütün kültürünü ve stratejik öneme sahip çalışanları bilmeleri durumunda örgüt içerisinde daha kolay kabul edilebilir duruma gelmeleri mümkün olmaktadır. Bunlara ek olarak örgüt içerisinde bulunmak ve belirli bir

tecrübeye sahip olmak, girişimcilik ve işin yapı yönlerini güvenilir hale getirmeye yardımcı olmaktadır (Ahmed, 2002: 68-69).

1.3. BİLGİ PAYLAŞIMINDA KARŞILAŞILAN ENGELLER

İlgili literatür incelendiğinde bilgi paylaşımını etkileyen birçok faktörün olduğu görülmektedir. Bu faktörler bireysel, örgütsel, kültürel ve teknolojik faktörler şeklinde ifade edilmektedir. Bu faktörlerin etkin bir şekilde oluşturulması ve aktarımı oldukça önemlidir. Faktörlerin aktarımının engellenmesi örgüt içerisinde hareket etmeye çalışan bilginin yavaşlamasına neden olmaktadır.

Bireysel engeller; çalışanların iletişim eksikliği, itibar ve iş kaybetme korkusu, zaman yetersizliği, kültürel farklılıklar ve statüyü benimseme şeklindedir. Bunlara ek olarak eğitim durumu, yaş, cinsiyet ve deneyim gibi demografik değişkenler de bilgi paylaşımını etkilemektedir. Örgütsel engeller; alt yapı eksiklikleri, fiziksel çevre faktörleri, biçimsel ve biçimsel olmayan toplantı alanlarına erişimdir (Altındış ve Ağca, 2011: 49). Teknolojik düzeydeki engeller ise; ihtiyaçlarla uyuşmayan uygulamaların kullanımına karşı duyulan isteksizlik, enformasyon teknolojilerinden gerçekçi olmayan beklentiler ve teknoloji tabanlı sistemlerin kurulumu, entegrasyonu ve değişimindeki zorluklar şeklinde ifade edilmektedir. Bu engeller Tablo 1.5’ de görülmektedir (Riege, 2005: 23-24).

Tablo 1.5: Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgütsel, Bireysel ve Teknolojik Engeller

BİREYSEL ENGELLER	ÖRGÜTSEL ENGELLER	TEKNOLOJİK ENGELLER
Bilgi paylaşımı için zamanın olmaması.	İşletmenin bilgi paylaşımına yönelik strateji ve politikalarının açık olmaması.	Teknolojik sistemlerin insanlar açısından uyumsuz ve yetersiz olması.
Bilgi paylaşımıyla iş güvenliğinin tehlikeye düşeceği kaygısı.	Bilgi paylaşımını destekleyici liderliğin olmaması.	Bilgi paylaşımı için teknolojik unsurların yetersiz olması.
Bilgi paylaşımının değerinin farkında olunmaması.	Bilgi paylaşımı için biçimsel ve biçimsel olmayan alanların yetersizliği.	Çalışanların yetenekleri ile teknolojinin uyumsuz olması.
Biçimsel güç kullanımı veya hiyerarşinin kullanımı.	Bilgi paylaşımını teşvik edici politikaların yetersizliği.	Teknoloji ve süreçlerin uyumsuzluğu.
Bireysel etki, iletişim ve değerlendirmenin eksikliği.	Bilgi paylaşımını destekleyici örgüt kültürünün olmaması.	Çalışanların ihtiyaçları, bilgi teknoloji sistemleri ve bilgi paylaşımı süreçlerinin uyumsuzluğu.
Tecrübe farklılıkları.	Bilgi paylaşımı destekleyici altyapının yetersiz olması.	
Bilgi kaynağı ile bilgi kabul eden arasındaki anlaşmazlık.	Örgüt için bilgi paylaşımında etkili olacak fiziksel çevre yetersizliği.	Kullanılan bilgi sistemine olan gerekli deneyim ve alışkanlığa karşı direnç oluşması.
Bilgiyi ifade edememe.	Örgütsel yapının hiyerarşik olması.	Bilgi teknolojisi sistemine çalışanların aşına olmamasından dolayı yetersizlik.
Yaş farklılığı.	Bölüm ve kişiler arasında işbirliğinin olmaması.	
Sosyal bağların olmayışı.	Ödüllendirme sisteminin yetersizliği.	Yeni sistemin elde olan sistemden daha iyi olmasından dolayı gerekli iletişimin ve yenilemenin yapılmaması.
Eğitim düzeylerinin farklılığı.	Nitelikli işgücünün olmayışı.	
Güven endişesi.	Örgüt kültürünün zayıflığı.	
Kültür farklılıkları.	Teknik alt yapının yetersizliği.	

Kaynak: A. Riege (2005), "Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No.3, pp. 18-35.

Hiyerarşi, emir-komuta yöntemiyle yönetilen örgütlerde korkuya dayalı bir sistem oluşturmaktadır. Bunun ortadan kaldırılması için örgütler de güven unsurunun artırılması gerekmektedir. Çünkü bilgi paylaşımında güven ön koşuldur. Örgütler korkudan uzak güvene dayalı bir sistem oluşturdıkları ve bunu geliştirdikleri sürece

çalışanların bilgi paylaşma konusunda kendilerini daha rahat hissettikleri görülmektedir (Barutçugil, 2002: 116).

1.4. BİLGİ PAYLAŞIMININ SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Örgütlerin küresel rekabet ortamında belirli bir düzeyde başarı elde edebilmeleri, büyük ölçüde örgüt çalışanlarının bilgilerini ortaya koymaları ve bu bilgileri diğer çalışanlar ile paylaşımlarına bağlı olmaktadır. Örgütlerin bilgi paylaşımı uygulamasını desteklemesi ve bu uygulamaya ilişkin yöntemleri belirlemesi örgüt içerisinde bilgi paylaşımının artmasına imkân sağlamaktadır.

Ödüllendirme, fiziksel iletişim kanallarının geliştirilmesi, teknolojiden faydalanılması, uygun bir paylaşım iklimi oluşturmak için güven ortamının sağlanması, örgüt kültürünün oluşturulması, tepe yönetimin desteğinin sağlanması, çalışan, müşteri ve yöneticiler arasında doğru iletişimin sağlanması vb. yöntemler bilgi paylaşımının artmasında önemli etkenlerdir (Demirel, 2007: 264-279)

Bilgi paylaşımı, rekabet avantajı sağlamak amacıyla ticareti ve bilgi birikimini desteklemek için bir güç niteliğindedir. İstikrarlı bir rekabet avantajı elde etmek için bilgi paylaşımı, örgütler için kendi yetkinliklerini ve becerilerini geliştirmelerini sağladığı için de oldukça önemlidir. Örgüt çalışanlarının sahip olduğu bireysel bilginin tüm çalışanlar arasında paylaşılması örgütlerde verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Feiz vd., 2017: 2).

Bilgi paylaşımının hem örgütler hem de bireyler açısından değerlendirildiğinde birçok avantajının olduğu görülmektedir. Bu avantajları sıralayacak olursak öncelikle, bilgi paylaşımı, bireylerle birlikte yaşayan, örgüt için ekonomik ve rekabetçi değere dönüştürüldüğü bir örgütsel seviyeye sahip olan gizli bilgiyi harekete geçirmektedir. İkinci olarak bilgi paylaşımı, yaygın öğrenmenin gelişmesini desteklemekte ve benzer sorunların çözümünde kaynak israfının en aza indirilmesine imkân sağlamaktadır. Üçüncü olarak bilgi paylaşımı, örgütün en iyi uygulamaların detaylarının çalışanlar arasında paylaşarak güvence altına alınmasını sağlamaktadır. Dördüncü olarak bilgi paylaşımı, çalışanların sosyal etkileşiminin, iş tatmininin ve motivasyonunun artmasına yardımcı olmaktadır. Son olarak ise bilgi paylaşımı; bireyler arasındaki etkileşimi

arttırmakta, kültürler arası etkinliğe ve küresel faaliyetlere katkı sağlamaktadır (Peltokorpi, 2006: 139-140).

Tüm bu açıklamalardan hareketle kişilerin kendilerini geliştirmeleri, verimliliği arttırmaları, motivasyon sağlamaları, örgütlerin ise küresel rekabet düzeyini yakalamaları gibi bir çok konu bilgi paylaşımının ne kadar önemli olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle bilgi paylaşımı bireylere ve örgütlere pek çok açıdan avantajlar sağlamaktadır.

1.5. BİLGİ PAYLAŞIMI İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Teknolojinin son yıllarda hızlı gelişimiyle birlikte bilgi kavramının önemi giderek artmaktadır. Bunun yanında örgütlerin gelişen bu teknolojinin arttırdığı rekabet ortamında kendi varlıklarını devam ettirebilmeleri adına mevcut bilgilerin paylaşılması ve aktarılması da önem kazanmaktadır. Bu kapsamda ilgili literatür incelendiğinde bilgi paylaşımının birçok araştırmacı tarafından incelendiği gözlenmektedir. Bilgi paylaşımına yönelik yapılmış bazı çalışmalar aşağıdaki gibi özetlenmeye çalışılmıştır.

1.5.1. Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar

Srivastava vd. (2006) yapmış oldukları araştırmalarında liderlik ve takım performansı arasındaki ilişki sürecinde bilgi paylaşımı ve takım etkinliği konusundaki müdahale rollerini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma verileri Birleşik Devletler’deki 102 otel işletmesinde yönetici personele anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma kapsamında liderliği güçlendirmenin hem bilgi paylaşımı hem de takım çalışması ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve bunların her ikisinin de performansla pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yang (2008) yaptığı çalışmasında çalışanların bilgiyi topladıktan sonra nasıl işlediklerini araştırmış ve öğrenme, paylaşma ve depolama ile ilgili bireysel tutumların örgütsel bilgi paylaşımını nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma verileri Tayvan’daki uluslararası turist otellerinde çalışan 499 çalışandan elde edilmiştir. Araştırma sonucunda öğrenme ve paylaşmaya yönelik bireysel tutumların, örgütsel bilgi paylaşımı üzerinde önemli bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Matzler vd. (2008) yapmış oldukları araştırmalarında üç farklı kişilik özelliğinin (hoşgörü, vicdan azabı ve açıklık) bilgi paylaşımı ile ilişkilendiren ampirik bir çalışma yapılmasını hedeflemişlerdir. Veriler uluslararası alanda faaliyet gösteren bir mühendislik işletmesinden elde edilmiştir. Araştırma kapsamında mühendislik işletme ekipleri içindeki kişilik özellikleri ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Chow W. S., Chan L. S. (2008) yaptıkları çalışmada örgütsel bilgi paylaşımında sosyal sermayenin daha iyi anlaşılmasını geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Araştırma verileri Hong Kong işletmelerinde bulunan 190 yöneticiye anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma yönteminde ise bir ölçme aracı geliştirilmiş ve sonra üç sosyal sermaye faktörünün (sosyal ağ, sosyal güven ve ortak hedefler) akıl yürütme eylemi teorisi ile birleştirildiği teorik bir çerçeve meydana getirilmiştir. Araştırma sonucunda bir sosyal ağın ve paylaşılan hedeflerin bir kişinin bilgi paylaşma isteğine önemli ölçüde katkıda bulunduğu ve örgütün algılanan sosyal baskısına ise doğrudan katkıda bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara ek olarak sosyal güvenin, bilginin paylaşımında tutum ve öznel norm üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir.

Zhang ve Fai Ng (2012) yaptıkları çalışmada planlı davranış teorisini (TPB) kullanan Hong Kong inşaat ekiplerinde bireysel bilgi paylaşımı davranışının altında yatan psikolojik motivasyonları analiz etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma verileri Hong Kong' daki 172 inşaat işletmesinin profesyonelleri arasında anket yöntemi kullanılarak elde edilmiş ve toplam 231 kullanılabılır anket toplanmıştır. Araştırma sonucunda; inşaat işletmelerinde, profesyonellerin bilgi paylaşımı davranışlarının, bilgi paylaşımı üzerinde algılanan davranışsal kontrol yerine, sadece bilgiyi paylaşma niyetleriyle önemli ölçüde tahmin edildiği görülmektedir. Araştırma sonuçları, aynı zamanda, profesyonellerin bilgi paylaşımı niyetinin, tutum ve algılanan davranışsal kontrol tarafından baskın olarak etkilendiğini, ancak önceki çalışmalarda diğer profesyonel gruplardan farklı olarak öznel normdan zayıf şekilde etkilendiğini göstermektedir.

Wang Z. ve Wang N. (2012) yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımı, inovasyon ve işletme performansı arasındaki niceliksel ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Literatür taramasından yola çıkarak, bilgi paylaşımının yalnızca işletme performansı ile doğrudan

pozitif ilişkiye girmekle kalmayıp yenilikleri de etkileyerek işletme performansına katkı sağladığını gösteren bir araştırma modeli geliştirmeyi hedeflemişlerdir. Araştırma da Çin' in 89 yüksek teknoloji işletmesinden toplanan veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda hem açık hem de örtük bilgi paylaşım uygulamalarının inovasyon ve performansı kolaylaştırdığı gözlemlenmiştir. Bunu yanında açık bilgi paylaşımı, yenilik hızı ve finansal performans üzerinde daha belirgin etkilere sahiptir; ancak örtük bilgi paylaşımının, yenilik kalitesi ve operasyonel performans üzerinde daha önemli etkilere sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Trivellas vd. (2015) yapmış oldukları çalışmada bilginin paylaşım kültürü ile iş memnuniyetinin bağlantısında çalışanların genel yetkinliklerinin kritik rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma verileri Orta Yunanistan' daki 84 çalışanı bulunan muhasebe ofislerinde anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada genel yeterliliklerin bilgi paylaşım kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde arabuluculuk etkisi yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Zhang, Liu, vd. (2017) yaptıkları çalışmada motivasyon uygulamalarının bilgi paylaşımı davranışına etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu çalışma, hem sağlık uzmanlarının hem de normal kullanıcıların dışsal (itibar ve mütakabiliyet) ve içsel (bilgi öz-yeterlik, fedakarlık ve empati) motivasyonlarını modellemekte ve incelemektedir. Araştırma verileri Çin' deki üç ünlü çevrimiçi sağlık topluluğunun 443 çalışanından elde edilmiştir. Araştırma sonucunda karşılıklılık ve fedakârlığın, hem sağlık çalışanlarının hem de normal kullanıcıların bilgi paylaşımı niyetini olumlu etkilediğini göstermektedir. Ayrıca itibar ve bilgi öz-yeterlik, sağlık çalışanlarının bilgi paylaşım niyetlerini normal kullanıcılardan etkilenmekte; karşılıklılık, fedakârlık ve empatinin ise, sağlık çalışanlarına göre normal kullanıcıların bilgi paylaşımı niyetleri üzerinde daha büyük bir etkiye sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Akram vd. (2017) yaptıkları çalışmada da örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Veriler Çinli telekomünikasyon işletmelerinde 245 çalışan üzerinde anket kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların dağıtıcı, usul, etkileşimsel ve zamansal adalet konusunda olumlu algılamalara sahip oldukları takdirde, içtenlikle meslektaşları ile bilgilerini paylaşmayı

istediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, mekânsal adaletin bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkilediği de görülmektedir.

Elrehail vd. (2018) yapmış oldukları çalışmada Ürdün' deki yükseköğrenim kurumlarında dönüşümcü ve otantik liderlik tarzlarının süreç ve ürün yeniliği üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamaktadırlar. Araştırma kapsamında dönüşümcü liderliğin ve bilgi paylaşımının Ürdün'deki yükseköğretim kurumlarının yenilikçiliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, otantik liderlik Ürdün gibi batılı olmayan bir ülkede yükseköğretim sektöründe yenilikçilik konusunda herhangi bir etki göstermediği ortaya çıkmıştır.

1.5.2. Yurtiçinde Yapılmış Çalışmalar

Yeniçeri ve Demirel (2007) örgüt içi bilgi paylaşımında etkili olan bireysel ve örgütsel engelleri ortaya koyarak bu engellerle işletme yönetim biçimi ve örgüt çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma verileri Bursa ilinde faaliyet gösteren bir tekstil fabrikasında 82 kişi ile yüz yüze anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda örgüt çalışanlarının eğitim düzeyleri ve çalışma süreleri ile bilgi paylaşımına yönelik engeller arasında ters yönde bir ilişki, örgüt çalışanlarının yaş seviyeleri ve çalışma süreleri arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile otoriter yönetim biçimi arasındaki ilişkinin de pozitif yönde olduğu belirtilmiştir.

Kulaklıoğlu (2009) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma verileri kamu sektöründe farklı görev düzeylerinden 167 çalışan üzerinde anket yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı ile bilgi paylaşımı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Demirhan ve Bozkurt (2010) yapmış oldukları çalışmada bilgi paylaşımı davranışına yönelik tutumlar ve bu tutumları etkileyen faktörlerin incelenmesini amaçlamışlardır. Bunun yanında demografik değişkenler (cinsiyet, eğitim ve yaş) ile bilgi paylaşımına yönelik tutumlar arasındaki farklılıkların incelenmesi de çalışmanın

bir diğerk amacıdır. Araştırma verileri İstanbul’ da faaliyet gösteren bankalardan rassal olarak seçilen altı bankanın, 109 çalışanına anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda iletişim kanallarının zenginliği ve bireyin bilgiyi özümseme kapasitesi boyutlarının, bireylerin bilgi paylaşımına yönelik tutumları etkilediği görülürken, aynı sonuca dışsal motivasyon boyutunda rastlanmadığı ifade edilmiştir. Bunlara ek olarak bireylerin bilgi paylaşımına yönelik tutumlarının, demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği gözlenmiştir.

Köseoğlu vd., (2011) çalışmalarında hekimlerin bilgi paylaşımı tutumlarının cinsiyete, yaşa, pozisyona, unvana, kurumdaki ve yönetimdeki tecrübesine göre değişip değişmediğini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırmanın verileri 600 yataklı bir kamu hastanesinde görevli hekimlerden meydana gelmektedir. Araştırma sonucunda kamu hastanesinde çalışan hekimlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörlere ilişkin tutumları cinsiyete, yaşa, unvana, kurumdaki ve yönetimdeki tecrübesine göre değişmemesine rağmen pozisyona göre önemli değişikliklerin olduğu gözlemlenmiştir. Bunlara ek olarak bilgi paylaşımını etkileyen bazı unsurlardaki farklılıkların; kadınlara, genç çalışanlara, yönetici pozisyonunda olmayanlara, unvana, kurumdaki ve yönetimdeki tecrübe süresinin az olmasına bağlı olarak değiştiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Demirel ve Seçkin (2011) yapmış oldukları araştırmalarında örgütsel adalet ile çalışanların bilgi paylaşımları arasındaki ilişkiyi inceleyerek örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine olumlu veya olumsuz etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma verileri İstanbul’ da bulunan bir ilaç sektöründe 138 çalışana anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmada örgütsel adaletin üç boyutu ile bilgi paylaşımının beş temel boyutu arasında değerlendirmeler yapılmış ve örgütsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Altındiş ve Ağca (2011) çalışmalarında bir üniversite hastanesinde çalışan sağlık profesyonellerinin algıladıkları bilgi paylaşımına yönelik engellerin hangi seviyede olduğunu ve sağlık profesyonellerinin bu algılarının sosyo-demografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma verileri Afyonkarahisar’ da hizmet veren bir üniversite hastanesindeki hekim, hemşire ve teknisyenlerden oluşan 483 sağlık çalışanına anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda hastane çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik

engellerle karşılaştığı ve anketi cevaplayan sağlık profesyonelleri en az bireysel, daha sonra örgütsel, en çok ise teknolojik engellerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca demografik değişkenler açısından bilgi paylaşım engelleri değerlendirildiğinde erkeklerin, evli çalışanların, orta ve ileri yaş gruplarının daha fazla bilgi paylaşım engeli algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Taş (2011) yapmış olduğu araştırmasında bilgi paylaşımı ve iş tatmini düzeyinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma verileri Kocaeli üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde çalışan 845 çalışana anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda iş tatmini ile bilgi paylaşımı davranışının, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gürdal (2013) yapmış olduğu çalışmada örgütlerde hâkim olan kültürün tespit edilmesini ve örgüt kültürü türleri ile bilgi paylaşımı arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Araştırma verileri Kırklareli merkez ilçede imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde bulunan 378 çalışana anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda bilgi türleri ve bilgi paylaşımının kültür türleri açısından farklı sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Adhokrasi ve Pazar kültürü ve adhokrasi ve hiyerarşi kültürünün birbirinden farklı oldukları gözlemlenmiştir.

Ulusoy (2015) yapmış olduğu çalışmada bilgi paylaşımı ile çalışan yaratıcılığı ilişkisinde öz yeterliliğin rolünün araştırılmasını amaçlamıştır. Araştırma verileri telekomünasyon işletmelerinde faaliyet gösteren 392 beyaz yakalı çalışana anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda bilgi paylaşımı ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bilgi paylaşımı ile çalışanların öz yeterlilikleri arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.



İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK TEORİK BİLGİLER

Bireyleri ve grupları motive etmek, özgüvenlerini arttırmak ve kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılmalarını sağlamak vb. temel prensiplere dayanan güçlendirme kavramı günümüzün ilgili literatürü içerisinde dikkat çeken kavramlardan biridir.

2.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi

Gelişen ve değişen dünyada artan nüfus yoğunluğu, insanların ihtiyaçlarını karşılama ve bu ihtiyaçlara daha hızlı ve daha etkin cevap verme zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Bu zorunluluk örgütleri farklı arayışlar içerisine itmiş ve küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni yaklaşımlar ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ortaya çıkan bu yeni yaklaşımlardan biri de personel güçlendirme yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, örgüt yöneticileri artan iş yüklerini hafifletmek ve görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilmek adına çalışanlarına bazı yetkileri devretmektedirler. Çalışanlar da bu yetkiyi örgüt hedeflerine en uygun şekilde kararlar almak ve bu kararları uygulamak için kullanmaktadırlar. Böylece hem yöneticiler hem de çalışanlar görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmiş olmaktadır.

Küreselleşme olgusu, hızlı değişim ve artan rekabet baskısı örgütlerde merkezci karar almanın etkinliğini azaltmaktadır. Günümüz örgütleri, sorunlara çözümler üreten, kararlar alan, inisiyatif kullanan ve sonuçların sorumluluğunu taşıyabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, daha esnek, daha hızlı, daha cesur ve daha etkili kararlar alabilmek için doğrudan işin içinde olan kişilerin güçlendirilmesi zorunlu olmaktadır (Barutçugil, 2004: 397).

Güçlendirme kavramı günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve bu kavram ile ilgili birçok tanım ortaya konmuştur. Bu tanımlar incelendiğinde farklı araştırmacıların ortak bir tanımda uzlaştıkları, bazı araştırmacıların ise konuya farklı yaklaşımlarda bulundukları görülmektedir.

Güçlendirme; yardımlaşma, yetiştirme, paylaşma ve takım çalışması ile çalışanların karar verme yetkilerini ve isteklerini artırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2014: 474).

Güçlendirme, çalışanların kendi kararlarını vermelerini ve kendi eylemleri için sorumluluk almalarını gerektiren kişisel bir olgu olarak tanımlanabilmektedir (Estand, 1997: 325).

Diğer bir tanımda güçlendirme, çalışana yetki vererek çalışanların kendi başına karar almasına imkân vermek olarak ifade edilmektedir. Güçlendirmenin temelinde işi fiilen yapan çalışanın işle ilgili tüm kararları kendi verebilmesi ve bu konuda eğitilmesi söz konusudur (Akdemir, 2008: 209).

Bir başka tanımda güçlendirme, çalışanların kendi işleri ile ilgili hedeflerini belirlemelerini, kendi kararlarını vermelerini ve yetki ve sorumluluk alanları içerisinde sorunları çözmelerini sağlama süreci olarak ifade edilmektedir (Littrel, 2007: 92).

Daha ayrıntılı olarak güçlendirme, genel olarak çalışanların içinde bulundukları örgütün misyon ve hedeflerini belirleme, özel olarak ise yaptıkları işle ilgili şartları belirleme ve karar vermede sahip oldukları bilgi ve uzmanlıklarını kullanarak inisiyatif alabilecekleri, gönüllü bir şekilde çaba harcayabilecekleri, kendilerini ilgilendiren olaylar üzerinde kontrollerinin olduğunu hissedecekleri bir ortamın oluşturulması için tepe yönetimin sahip olduğu bilgi, güç ve otoritenin paylaşılması olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2015: 113).

Çalışanların güçlendirilmesi, çalışanların katılım fırsatlarını geliştirerek ve karar vermeye katılımlarını arttırarak performansı arttırmayı amaçlayan motivasyonel bir uygulama olarak kabul edilebilmektedir. Temel olarak güçlendirme; güven geliştirmek, motivasyon oluşturmak, karar alma sürecine katılmak ve çalışan ile üst düzey yönetim arasındaki herhangi bir sınırın kaldırılmasıyla ilgili bir kavramdır (Hanaysha, 2016: 300).

Güçlendirme hem örgütsel ilişkiler hem de motivasyon bağlamında incelendiği için bu konu ile ilgili farklı yaklaşımlar ve farklı tanımlar ortaya çıkmaktadır. Bir ilişkiler biçimi olarak değerlendirildiğinde güçlendirme ‘bireyin diğerine oranla sahip olduğu güç ve kontrol ile bu güç ve kontrolü nispeten daha güçsüz olan çalışanlara devretmesi’ anlamına gelmektedir. Motivasyon açısından yaklaşıldığında ise bu kavram ‘çalışanın işe bağlılığını, işe ve işyerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım’ olarak değerlendirilmektedir (Coşkun, 2002: 220).

Başka bir tanıma göre ise güçlendirme; çalışanın iş ile ilgili karar alma alanını ve kararları uygulama olanaklarını genişletme, bunların gerektirdiği bilgi, beceri, özgüven ve motivasyonu artırma sürecidir (Çağlar, 2015: 190).

Güçlendirme literatürü incelendiğinde, yapılan tanımlarda; çalışanların karar verme yetkisine sahip oldukları, güç, kontrol, özdenetim, işbirliği, özgüven, yetkinlik, sorumluluk yüklenmek, sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmak, yetki ve eğitim gibi faktörlerin ortak olduğu görülmektedir (Atalay, 2010: 3).

Güçlendirmeyle ilgili genel bir tanım yapacak olursak: güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgüt amaçlarına uygun ve gerekli gördükleri işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Koçel, 2014: 476).

Güçlendirme kavramı yönetici ve çalışan temelli olmak üzere iki farklı şekilde incelenmektedir (Lee ve Koh, 2001: 685):

- **Yönetici Temelli Yaklaşım:** Bu yaklaşımda güçlendirmenin sebebi olarak yöneticilerin davranışları görülmekte ve yöneticilerin davranışları esas alınmaktadır. Yönetici temelli yaklaşımı ele alan araştırmacılardan Boren güçlendirmeyi, çalışanların yeteneklerine ve güvene dayalı potansiyellerini geliştirmeye yönelik çeşitli beceriler olarak tanımlamaktadır.
- **Çalışan Temelli Yaklaşım:** Bu yaklaşımda ise sadece yöneticinin davranışı değil, bu davranışın çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve onların psikolojik durumu dikkate alınmaktadır.

Sonuç olarak hızla değişen çevresel koşullar ve teknolojik gelişmeler küresel rekabet ortamını farklı bir boyuta taşımaktadır. Bu rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için yeni yönetim anlayışlarını araştırmaları ve bu yeni yönetim anlayışlarını uygulamaları gerekmektedir. Bu doğrultuda güçlendirme uygulamaları ile örgütlerde, yönetici ve çalışanlar arasında etkin bir takım çalışması ortamı sağlanmakta ve böylece karşılaşılan sorunlara hızlı ve yaratıcı çözüm yolları geliştirilebilmektedir.

2.1.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Günümüz iş dünyasında örgütlerin verimliliklerini arttırmak, karşılaşılan sorunlara hızlı ve etkin çözüm yolları geliştirmek, güven ortamını tesis etmek ve değişime ayak uydurmak amacıyla kullanılan güçlendirmenin tarihsel gelişimi oldukça eskidir.

Uzun bir geçmişe sahip olan personel güçlendirme kavramının temeli bu kavramı ortaya atan ve öncüsü olan, Kurt Lewin' in hareket araştırmalarına dayanmaktadır (Doğan, 2006: 23). Bununla birlikte güçlendirmenin en önemli kaynağını, Douglas McGregor' un geliştirmiş olduğu X ve Y teorileri oluşturmaktadır. Teori X yaklaşımı, çalışanların iş yapmaktan hoşlanmayan, tembel ve sorumluluktan kaçındıkları varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle çalışanların sürekli olarak yöneticiler tarafından iş yapmaya zorlanmaları gerekmektedir (Tekin vd., 2016: 83). Teori Y yaklaşımı, iş tasarımları ile çalışanların motivasyonunun, verimliliğinin ve katılımının güçlendirilebileceği temeline dayanmaktadır. Y teorisinde çalışanın kendi kendini yönetmesi, kararlara katılması ve sorumluluk alması gibi konulara değinilmiştir (Gümüştakin, 2015:136).

1960'lı yılların ortalarında “Katılımcı Yönetim” kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavramın karşılıklı karar vermeyi teşvik etmek ve örgütün yaşadığı sorunlara daha iyi çözümler üretmek adına kullanılması amaçlanmıştır. Daha sonra, karşılıklı etkileşim ve karar verme teknikleri ile Z tipi yönetim teorisi ortaya atılmıştır. Z tipi yönetim teorisi güçlendirme kavramı ile benzerlik gösteren unsurlara sahiptir. Bunlar uzun süreli istihdam, nispeten yavaş bir değerlendirme ve terfi, karşılıklı etkileşim, dolaylı kontrol ve güvendir (Margulies ve Klenier, 1995: 12).

1970'lerden sonra başlayan küresel rekabet anlayışı birçok ekonomiyi olumsuz şekilde etkilemiştir. Bu anlayıştan en çok etkilenen ABD ekonomisi, bu durum karşısında hızlı hareket eden ve hızlı değişen bir çevre oluşturmuştur. Bu nedenle örgüt kuramcıları farklı yönetim teknikleri geliştirerek müşteri odaklı yönetim şekillerine önem vermişlerdir (Atalay, 2010: 22). 1970' lerde çalışanlar, yönetime katılma haklarını vurgulayan “Endüstriyel Demokrasi” hareketiyle daha fazla alakadar olarak Batı Avrupa ülkelerinin büyük bir kısmında bu tür yapılanmalar için teşvikler sağlanmaya başlamıştır (Çöl, 2004: 4).

Güçlendirme kavramı ilk olarak 1980' li yıllarda kullanılmış olmakla birlikte ortak paydada buluşulmuş bir tanımı bulunmamaktadır. Bu dönemde kullanılan tanımlar güçlendirme kavramını oldukça yüzeysel bir şekilde ifade etmiş ve gerçekte ifade ettiği anlamı tam olarak ortaya koyamamışlardır. Ancak 1970' li yılların sonu 1980' li yılların başında ortaya çıkan Kalite Çemberleri (Quality Circles), Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi (Quality of Work Life) ve Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) gibi programlarla güçlendirme kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Daha sonra 1980' lerde Block' un çalışmaları ile kendi anlamını bulmuş ve yeni bir yönetim şekli olarak gündeme gelmiştir (Doğan, 2006: 24).

1980' li yıllarda, iş dünyasında ilk defa kullanılmaya başlanan “Personel Güçlendirme” kavramının 90' lı yıllardan itibaren özellikle yönetim literatüründe kullanımının büyük artış gösterdiği gözlenmektedir (Çağlar, 2015: 189). 1980' li yılların sonuna doğru teknolojik gelişmelerle birlikte artan küreselleşme olgusu, örgütlerin bu sürece ayak uydurabilmeleri için esnek bir örgüt yapısı oluşturmaya gayret göstermeleri ve müşteri unsuruna önem vermeleri gerektiğini ortaya koymuştur (Hacımustafaoğlu, 2008: 4).

1990' lı yıllara gelindiğinde ise çalışanın güçlendirilmesi anlayışı, yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle örgütlerin yapısına uygun bir yönetim anlayışının nasıl geliştirilebileceği sorunuyla karşı karşıya kalan yöneticilerin bu sorunu çözmede kullanmaya başladıkları bir anlayış olmuştur (Özbek, 2008: 5).

Günümüz işletmelerinde, profesyonel yöneticiler bir güven ortamı içerisinde çalışanlara kendi kararlarını alma özgürlüğü vererek onları motive etmeye çalışmaktadır. Bu şekilde çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta ve dolayısıyla verimlilik en üst düzeye çıkmaktadır. Bu da günümüzde “Personel Güçlendirme” kavramının örgütler için ne kadar önemli bir unsur olduğunu göstermektedir.

2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Personel güçlendirme kavramı yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramları ile benzer bir takım özelliklere sahiptir. Fakat personel güçlendirme kavramı anlam ve uygulanma süresi açısından bu kavramlardan

ayrılmaktadır. Yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramları ile personel güçlendirme arasındaki farklar aşağıda özetlenmiştir.

2.2.1. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılım

Modern dünyada ortaya çıkan farklı yönetim anlayışlarından biri olan yönetime katılım günümüzde birçok örgüt tarafından benimsenmektedir. Literatür incelendiğinde, çalışanların yönetime katılımının personel güçlendirme ile karıştırılan kavramlardan biri olduğu görülmektedir.

Yönetime katılım, çalışanların kendilerini etkileyen kararlarda etkin bir rol oynayabildiği yönetim biçimidir. Bu yönetim biçiminin temelinde yatan, çalışanların kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri düşüncesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 169).

Yönetime katılım, çalışanların ya doğrudan ya da temsilcileri aracılığıyla bazen gönüllü bazen de zorunlu olarak çeşitli düzeylerde oluşturulan ortak çalışma gruplarına katılması olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda ortak çalışma gruplarına katılan çalışanlar veya onların temsilcileri işveren temsilcilerine oranla daha azınlıkta olmakta ve kararların oluşmasında işverenler etkin rol oynamaktadır (Güney, 2000: 137).

Yönetime katılım, kişilerin çalıştıkları örgütleri ve işlerini etkileyen sorunların çözümü amacıyla fikirlerini ifade etme sürecidir. Bir başka ifadeyle örgüt çalışanlarının karar alma sürecinde dışlanmamalarının, karar alma sürecine katılmalarının ve kararlarda etkili olmalarının sağlanmasıdır (Murat, 2007: 329-330).

Yönetime katılım üç önemli özelliğe sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Erol, 2016: 497):

- Örgütün alt yönetim kademelerinin veya çalışanların örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları.
- Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları.
- Yönetici (veya işveren) ile çalışan arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşmasıdır.

Yönetime katılım ile personel güçlendirme arasındaki en önemli farklılık; personel güçlendirmede yönetime ve kararlara katılımı tam bir özgürlük sunulmasıdır. Bu noktada personel güçlendirmede çalışanların işin gereklilikleri doğrultusunda kararlara katılımı ve örgüt ile ilgili stratejik konularda karar alabilmeleri söz konusu olmaktadır. Yönetime katılım yönetici veya yöneticiler (üst yönetim) imkân sağladıkça ve sağladıkları imkân oranında çalışanların katılımı ile mümkündür (Margulies ve Kleiner, 1995: 13). Ayrıca yönetime katılımı nihai kararlar yöneticiler tarafından verilmektedir. Fakat personel güçlendirmede çalışanlar işleriyle ilgili kararları almak ve uygulamak için üst yönetimin onayına ihtiyaç duymamaktadır (Uzunbacak, 2013: 17).

2.2.2. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri

Personel güçlendirme kavramıyla karıştırılan kavramlardan bir diğeri de yetki devri kavramıdır. Güçlendirme ve yetki devri birbirinden ayrı kavramlar olmakla birlikte bu kavramların birbirleriyle yakından ilişkili olduğu da görülmektedir.

Yetki, örgütte yer alan statülere verilmiş bir özelliktir ve karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel hedefleri başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır (Ertürk, 2009: 69). Yetki devriyle ilgili olarak araştırmacılar tarafından yapılan bazı tanımlar ise aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

Yetki devri yöneticinin sahip olduğu karar verme hakkını kendisine bağlı olan astlara devretmesidir. Yetki devrinin üç temel özelliği aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Efil, 2015: 368):

- **Görevlerin Astlara Devredilmesi:** Yetki verilen astlardan belirli görevlerin yapılması beklenir.
- **Yetki Verme veya Karar Verme Hakkının Asta Devredilmesi:** Asta devredilen görevle ilgili işlerin yapılması gereken kaynakları seçme, kullanma ve karar verme hakkının astanın tanınması gerekir.
- **İşin Tamamlanması İle İlgili Sorumluluğun Taşınması:** Yetki devreden yönetici o işin birinci derece sorumlusudur. Burada yönetici yetkisini devretmekte fakat sorumluluğunu devredememektedir.

Yetki devri, motivasyonel bir yapı olarak ortaya çıkmakta ve astlara basitçe yetki vermekten ziyade onlara imkân verme olarak ifade edilmektedir (Conger ve Kunango, 1988: 474).

Yetki devri, örgütlerde gerektiğinde karar verme yetkisinin alt kademelere devredilmesi olarak tanımlanmaktadır. Fakat bu yetkinin devri ya hep ya hiç niteliğinde olmaktan ziyade, belirli konularda, belirli sınırlar içinde ve belirli sürelerde olması şeklindedir (Şimşek, 2005: 145).

Başka bir tanıma göre ise yetki devri, operasyonel veya yönetsel karakterde bir veya birkaç görev ya da sorumluluğun yönetici tarafından astına devredilmesi şeklinde yorumlanmaktadır (Wells, 1993: 12).

Yetki devrinde, yöneticinin sahip olduğu karar verme yetkisini belirli koşullar altında kendi rızası ile kendisinden daha alt kademede olan bir çalışanına (yani astına) devretmesi ve gerek duyduğunda tekrar bu hakkı geri alması söz konusudur. Yetki devrinde yetki yine yöneticidedir ancak yönetici bunun bir kısmını kendisinden daha alt kademede bulunan astına devretmekte ve karşılaşılan sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaktadır (Torun, 2016: 165). Özetle, yönetici elinde bulundurduğu yetkiyi astına devrederken işin sonucunda meydana gelecek olası problemlerin sorumluluğu yine kendisinde kalmaktadır.

Personel güçlendirmede de yetki devri söz konusudur fakat bu hem anlayış hem de özü itibarıyla yetki devrinden farklıdır. Yetki devri kavramı temel olarak hiyerarşik bir örgüt yapısına dayanmaktadır ve üst yönetim karar verme yetkisine sahip olup işi fiilen yapan çalışanları yönetmekte ve yönlendirmektedirler. Personel güçlendirmede ise yetki devri işi fiilen gerçekleştiren çalışanın, bu işi örgütün daha üst kademelerinde bulunan yöneticilerden daha iyi bildiği düşüncesine dayanmaktadır. Yani güçlendirmede yönetici daha iyi sonuçlar alınabileceği beklentisiyle yetkiyi astına devretmekte ve işi fiilen gerçekleştiren çalışan işin sahibi olmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

Yetki devredilmedikçe örgütsel kademeler ve astlar oluşmayacak ve bunun sonucunda da örgüt ortaya çıkmayacaktır. Personelin herhangi bir görevde başarılı olabilmesi için yeteri kadar veya uygun miktarda yetkiyle donatılması gerekmektedir (Can vd., 2011: 121).

Yetkinin astlara devredilmesiyle birlikte çalışanlar ve yöneticiler arasında güvene dayalı bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Çünkü yöneticinin yetkisini çalışanına devretmesi, onun bu işi daha iyi yapabileceğini ve bu konuda ona olan inancını ve güvenini ifade etmektedir. Bu da çalışanın motivasyonunu, örgüte olan bağlılığını ve kendine olan özgüvenini arttırmaktadır. Böylece etkin ve verimli bir çalışma ortamının oluşması sağlanmaktadır.

2.2.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon

Personel güçlendirme ile benzerlik gösteren bir diğer kavram motivasyondur. Yapılan araştırmalar, motivasyon kavramının güçlendirme kavramından anlam olarak farklılık gösterdiğini fakat işleyiş ve bireylerin mutluluğu açısından birbirleri ile benzer özelliklere sahip olduğunu ifade etmektedir.

Motivasyon (güdülenme), davranışı anlamada önemli bir süreçtir ve güdü (motive) kavramı ‘MOVERE’ den türemiştir. Bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç olarak ifade edilmektedir (Güney, 2015: 313).

Motivasyon örgüt amaçlarını gerçekleştirilmesine yönelik olarak, çalışanın yüksek düzeyde çaba gösterme eğilimi veya istediğidir (Efil, 2015:162).

Çalışanları örgüt hedeflerine yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar motivasyon olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel psikoloji açısından değerlendirildiğinde ise motivasyon; örgütün tamamına faydalı olan uyarıcı davranışları ve yolları içeren süreçler olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 96).

Diğer bir deyişle motivasyon, kişilerin belirli hedefleri gerçekleştirmesi amacıyla kendi arzu ve istekleriyle hareket etmeleri ve bu hedefler doğrultusunda bilgi ve performanslarını ortaya koymaları şeklinde tanımlanmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 201).

Güçlendirme kavramı motivasyon kavramıyla ilişkili bir kavramdır. Çalışanlar güçlendirmeyi, kendilerini motive edici bir araç olarak görmektedirler. Güçlendirme motive edici bir araç olmakla birlikte uygulanışı ve kapsamı itibarıyla motivasyondan ayrılmaktadır (Coşkun, 2002: 220).

Motivasyon kavramında “komuta ve kontrol” bakış açısı hareket noktası olup, “personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davransın” sorusuna cevap aranmaktadır. Yani burada temel amaç davranışın nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği hususudur. Güçlendirmenin hareket noktası ise motivasyondan farklı olarak “insan kaynakları yönetimi” olup, “personelin kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olması ve işiyle ilgili kararlar verebilmesi için işletme ne yapmalıdır” sorusuna cevap aranmaktadır (Koçel, 2014: 475-476).

Günlük hayatta sıklıkla kullanılan motivasyon kavramı bir çok alanda karşımıza çıkmakta ve temelde bireyin bir işi yapmadaki istekliliği olarak ifade edilmektedir. Güçlendirme kavramı içerisinde oldukça önemli bir yere sahip olan motivasyon, personelin iş yapma isteğini arttırarak örgüt hedeflerine uygun olarak özverili bir şekilde çalışmasını ve örgüt verimliliğini daha üst düzeylere çıkartmasını sağlamaktadır. Sosyal bir varlık olan bireyin bu iş yapma isteğini harekete geçirebilmek için ortaya çıkan bir takım temel ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar kimi zaman para gibi maddi ihtiyaçlar olurken; kimi zaman da övgü, takdir, makam, mevki gibi manevi ihtiyaçlar olmaktadır. Bu nedenle güçlendirme olgusu içerisinde yöneticiler, uygun iş ortamını oluşturma yanı sıra personelin sosyal bir birey olduğunu göz önünde bulundurarak ortaya çıkacak bu temel ihtiyaçları gözlemlemeli ve bu ihtiyaçları giderecek motivasyon kaynaklarını ortaya koymalıdır.

2.2.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

1960’lı yıllarda iş zenginleştirme, çalışanların işlerini anlamlı bulmasını sağlamak amacıyla ortaya çıkarılmıştır. İş zenginleştirme kavramını ortaya atan Herzberg’ in Çift Faktör teorisine göre iş, çalışanları motive etmek amacıyla; başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme imkânları sağlayacak şekilde oluşturulmalı ve çalışanların yetki ve sorumluluklarının arttırılması şeklinde yapılmalıdır (Gümüştekin 2015: 147). İş zenginleştirme kavramında birbirinden farklı nitelikte işler, dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılmakta ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar yüklenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 172).

İş zenginleştirme; işin içeriğinin çalışanlara başarı, kişisel gelişim ve tanınma imkânı sağlayacak ve onlara daha fazla sorumluluk yükleyecek, işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir (Bayraktaroğlu, 2011: 260).

Diğer bir deyişle iş zenginleştirme; işin, çalışanlar açısından daha anlamlı hale gelmesi için girişilen çabaların toplamı olup, işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamını ifade etmektedir (Eren, 2004: 583).

İş zenginleştirme kavramı güçlendirme kavramına benzemekle birlikte aralarında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bolat, 2003: 210-211):

- İlk olarak güçlendirme, dört bilişsel boyutta (anlam, yetkinlik, otonomi ve etki), çalışanların bireysel olarak algılamalarına odaklanır; iş zenginleştirme ise, bireylerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanır.
- Güçlendirmenin dört boyutu bireyin perspektifinden incelenmektedir. Dolayısıyla, bu bilişsel perspektiften bakıldığında, bireylerin “nesnel” iş özelliklerini zenginleştirmemiş olsalar bile deneyim kazanmaları mümkündür ve bunun tersi de geçerlidir.
- Güçlendirmenin bir diğer boyutu olan kişisel yetkinliğin, iş zenginleştirme kavramı içerisinde değerlendirildiğinde tam bir karşılığı bulunmamaktadır.
- Güçlendirmede, personelin kendi işlerini ve çalışma koşullarını biçimlendirme ve böylelikle örgütsel faaliyetleri etkileme gücü bulunmaktadır. İş zenginleştirmede ise personel, belirli ölçüde planlama ve karar verme yetkisine sahiptir, fakat bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir.
- İş zenginleştirme, yönetici ve personel arasındaki ilişkiyi dikkate almaz; güçlendirme ise yöneticilerin güçlendirmeye yönelik davranışlarından, dolayısıyla izlediği yönetim tarzından doğrudan doğruya etkilenmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle iş zenginleştirmede yöneticiler, örgüt çalışanlarının işin akışı ve denetimi üzerinde daha çok söz sahibi olma hakkını elde edecekleri bir ortam oluşturarak çalışanların yaptıkları işleri anlamlı bulmasına ve çalışma isteklerinin artmasına yardımcı olacaklardır. Fakat çalışanlara verilen bu söz hakkı onların işin

işleyiş sürecine müdahale etmelerini kapsamamaktadır. Ayrıca iş zenginleştirmede, çalışanların yeterlilik ve yeteneklerinden ziyade yaptıkları işi anlamlı bulması ve bu sayede verimliliklerinin artırılması amaçlanmaktadır. Bu nedenle iş zenginleştirme, güçlendirmeyle benzer özelliklere sahip olmasına karşın bir takım farklılıkları da içermektedir.

2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Örgütsel yapı içerisinde personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için öncelikle örgütte bir takım unsurların bulunması gerekmektedir. Bu unsurlar; katılım ve karar verme yetkisi, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşımı, sorumluluk, yenilik, çalışma ortamında esneklik, takım çalışması, eğitim ve geliştirme, kaynaklara ulaşılabilirlik, ortak hedeflere yöneltme, örgütte açık iletişim boyutu, yeterlilik ve yenilikleri geliştirme, çalışanlara güven aşılama ve çalışanları toplum içerisinde övme şeklinde ifade edilebilir.

- **Katılım ve Karar Verme Yetkisi:** Güçlendirme kavramı çalışanların günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmek istedikleri düşüncesini öngörmektedir. Yapılan araştırmalar, çalışanların işletmenin kalitesini ve performansını arttırmak istediklerini ortaya koymaktadır. Fakat bunun gerçekleşebilmesi için kişilere birtakım sorumlulukların verilmesi, bürokrasinin azaltılması ve yönetime katılımın sağlanması gerekmektedir. Güçlendirilmiş bir işletmede çalışanlar görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler (Doğan, 2006: 48).
- **Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşımı:** Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu bilginin paylaşılmasıdır. Örgüt içerisinde ne olup bittiğini ve örgütün nereye gittiğini bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, bilgi paylaşımına imkân veren bir bilgi sisteminin tasarımı ve uygulaması başarının ilk şartı olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2014: 481). Bilgi paylaşımının artmasıyla birlikte örgütte bulunan çalışanların kendilerini yönetmelerine imkân verilerek, amaç ve hedeflere yönelik etkin bir iletişim yolu sunulmaktadır.

- **Sorumluluk Unsuru:** Personel güçlendirmenin bir diğer temel unsuru sorumluluktur. Eğer bir yönetici personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, bireylere yetki ile beraber sorumluluk da vermelidir (Doğan, 2006: 51). Çalışanlar, doğrudan üretimle ilgili sınırlı bir alan içinde hareket etmek için, daha büyük bir sorumluluğa sahip olduklarını algıladıklarında güçlendirilmiş olacaklardır (Collins, 1995: 30). Çalışanların sorumluluk sahibi olması, ortak bir vizyon ve misyon yaratmada, katılımın cesaretlendirilmesi ve bilginin paylaşımı yoluyla teşvik edilebilmektedir (Coleman, 1996: 30).
- **Yenilik Unsuru:** Personel güçlendirme uygulamasında dört farklı değer sistemi bulunmaktadır. Bunlar; insan kaynakları, yenilik, amaç belirleme ve hiyerarşik değer sistemleri olarak ifade edilmektedir (Atalay, 2010: 17). Personel güçlendirme anlayışı örgütlerde yenilik çalışmalarını teşvik edici bir anlayışa sahiptir. Bu anlayış örgüt çalışanlarının işlerin yapılmasında, karar vermede ve yeni fikirler üretme konusunda çalışanları cesaretlendiren bir anlayıştır (Doğan, 2006: 49).
- **Çalışma Ortamında Esneklik:** Örgüt çalışanlarının kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, çalışanlara gerekli yeteneklerin kazandırılması, gerekli eğitimin verilerek cesaretlendirilmesi, iş ortamında esnek olabilmeleriyle mümkün olmaktadır (Cacioppe, 1998: 268). Çalışma esnekliği, işi önceden belirlenen şekil dışında, başka yöntemler kullanarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilmektedir (Doğan, 2006: 60). Bu şekilde çalışanlara, onlara sunulan kalıpların dışına çıkarak özgür bir çalışma ortamı sağlanmakta ve onların kendi kararlarını rahatça alabilme ve yenilikçi yöntemleri uygulayabilme imkânları verilmektedir.
- **Takım Çalışması:** Personel güçlendirmenin bir diğer unsuru da takım çalışmasıdır. Takım çalışması başarının temeli olarak görülmektedir. Takımlar McGregor' un savunduğu karar almayı alt kademelere yayma görüşünün uygulanmasında etkindirler (Dale, 1999: 177). Başarılı örgütler, çalışanlarını güçlendirmekte, örgütlerini takımlar halinde oluşturmakta ve tüm seviyelerde insan kapasitesini geliştirmektedirler. Bu sayede yöneticiler ve çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve böylece işlerine bağlılık oranları artmaktadır (Gümüştekin, 2015: 153).

- **Eğitim ve Geliştirme:** Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için, güçlendirilecek personele kendisini geliştirme imkânı sağlayacak eğitim olanakları verilmeli ve bunun için gerekli ortamlar sağlanmalıdır. Personelin işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması, işin sonuçlandırılması ve çalışanın kendine olan güveninin artması yönünden önemlidir (Koçel, 2014: 481). Personele gerekli eğitim verilmeden ve herhangi bir hazırlık yapılmadan yetki ve sorumluluk verilmesi, kişinin gelişmeyen sınırlı bir görüş açısından karar vermesine neden olmakta ve bu durum çözülmesi güç bazı problemler ortaya çıkarmaktadır (Pastor, 1996: 5). Güçlendirme sürecinde gerekli eğitim ve koçluk desteğinin uygulanması halinde çalışanların kendilerini yönetmeleri ve performanslarını kendilerinin değerlendirmesi daha kolay hale gelmekte ve bu sayede çalışanlar, yaptıkları işlerin amacını ve önemini daha iyi kavramaktadırlar (Barutçugil, 2004: 400).
- **Kaynaklara Ulaşılabilirlik:** Personel güçlendirmenin bir diğer unsuru da, çalışanlara kullanması gereken kaynakların verilmesidir. Örgütlerde kaynaklara ulaşılabilirlik üst yönetimde bulunan çalışanlar tarafından kontrol edilmektedir. Fakat personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bu üst yönetimde bulunan yetkinin kaldırılıp, güçlendirilmiş personelin kontrolüne verilmesi gerekmektedir (Doğan, 2006: 60). Bilhassa para, araç ve gereç anlamındaki bu kaynakların bulunması ile çalışanın, dolayısıyla da güçlendirmenin başarılı olma ihtimali artacaktır (Koçel, 2014: 481).
- **Ortak Hedeflere Yönelme:** Güçlendirilmiş çalışanlar, ortak hedefler etrafında toplanmaktadırlar. Bu bağlamda, güçlendirilen takımlar, kendi içinde içsel, yatay ve dikey olmak üzere 3 boyutta ortak hedeflere yöneltilerek hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadırlar. Bu nedenle güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için, ortak hedefler etrafında toplanan çalışanların bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleriyle özdeşleşmeleri gerekmektedir (Doğan, 2006: 52). Ortak hedeflere yönelmenin sonucunda ise çalışanlar elde ettikleri finansal kazançların ötesinde, örgüte katkı sağlamak ve başarılı olmak için çalışmalarını sürdürmeye devam etmektedirler (Coleman, 1996: 31; Gümüştekin, 2015: 150).

- **Örgütte Açık İletişim Boyutu:** Çalışanların; işletmenin stratejisi, amaçları, etkinlikleri, içinde bulunduğu koşullar gibi konularda bilgi sahibi olmalarında ve bilgiye ulaşma imkânlarının sağlanmasında açık bir iletişim ortamının olması önemli bir yere sahiptir. Çünkü bilgi sahibi olan çalışanlar kendilerini güçlendirmiş hissetmekte ve yaptıkları işin örgütün amaçlarına ne kadar katkıda bulunduğunu görebilmektedirler (Spreitzer, 1996: 448; Atalay, 2010: 19). Bu nedenle yöneticilerin çalışanlara örgütün amaç, hedef ve koşulları hakkında açık bir iletişim ortamı sağlamaları gerekmektedir. Böylece çalışanlar güçlendirilecek, bir güven ortamı içerisinde etkin bir takım çalışması oluşturulmuş olacak ve örgütün amaç ve hedeflerine yönelik özgün çözüm yöntemleri üretilebilecektir.
- **Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme:** Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için çalışanların yeterli ve yetenekli olmaları gerekmektedir. Yeterlilik, çalışanın kendi işini yapmada sahip olduğu beceri düzeyi olarak ifade edilmektedir. Yeterlilik ve yeteneklerin gelişmesinde eğitim oldukça önemli bir yere sahiptir. Çalışanların yaptıkları işlerin faaliyetlerin gidiş yönüne ne kadar uygun oldukları arasında ilişki kurmada eğitimin çok önemli olduğu belirtilmektedir (Doğan, 2006: 54). Personel güçlendirme çalışmaları personelin yeterliliği ve yetenekleri göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Çalışanların hangi yeteneklere sahip olduğu ve bu konudaki yeterlilik düzeyleri tespit edilerek örgüt içerisinde yetki devri gerçekleştirilmelidir. Böylece her personelden maksimum verim alınarak etkin bir takım çalışmasının sağlanması için uygun ortam oluşturulmaktadır.
- **Çalışanlara Güven Aşılama:** Personel güçlendirme, yöneticinin çalışanına güvenmesi, çalışanın da kendisine ve yöneticisine güven duymasıyla ortaya çıkan güç paylaşım sürecidir (Barutçugil, 2004: 400). Çalışanlar arasında güven ortamının oluşmasında iletişim ve bilgi paylaşımı oldukça önemlidir. Bu açıdan bakıldığında çalışanın güveni büyük ölçüde örgütteki uygulamalar ve performans değerlendirmelerinin doğruluğuna bağlıdır (Robbinson vd., 2002: 424; Gümüştekin, 2015: 151). Yöneticiler çalışanlarına güven duygusunu vererek onları sorumluluk almaları konusunda cesaretlendirmelidirler (Lashley, 1995: 31). Çalışanın güçlenme algısında ona güven aşılması önemli bir

faktördür. Çalışanlar ve çalışanlar ile yöneticiler arasında karşılıklı güven duygusunun hâkim olduğu bir ortam işbirliğini ve performansı artırmaktadır. Böylelikle hem örgüte bağlılık yükselmekte hem de başarılı bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.

- **Çalışanları Toplum İçinde Övme:** Çalışanları toplum önünde takdir etme ve övgü dolu sözcüklerle onları yüceltme, personel güçlendirmeyi hızlandırmakta ve uygulamasını kolaylaştırmaktadır. Çünkü toplum içinde yüceltilen çalışanların motivasyonları artmakta ve kendilerine olan güven duyguları gelişmektedir. Paranın önemli bir yere sahip olmasına rağmen övülme, tanınma ve ödüllendirme güven duygusunun oluşmasında çalışanlara daha çok katkı sağlamaktadır. Bir kişinin motive edilme yollarından biri de onu başkalarına tanıtmak, övmek ve onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır (Doğan, 2006: 53).

2.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN NEDENLERİ

Örgütler, artan rekabet ortamına ayak uydurabilmek amacıyla hiyerarşik düzene sahip klasik yönetim anlayışı yerine, takım çalışmalarından oluşan modern yönetim yaklaşımlarını benimsemektedirler. Bu yaklaşımların başında personel güçlendirme kavramı gelmektedir.

Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojileri ve yönetim bilgi sistemleri uygulamaları gibi bilgi işleme teknolojisinde yaşanan gelişmeler ve artan rekabet ortamı müşteri taleplerine daha hızlı cevap verme zorunluluğunu arttırmaktadır. Ayrıca artan eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı, genel anlamda toplumsal düzeyde, özel olarak ise örgütlerde demokratikleşme eğilimlerinin artması, küreselleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması ve örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol anlayışının zayıflaması gibi faktörler personel güçlendirmeyi gerekli kılan nedenler arasında gösterilmektedir (Koçel, 2014: 476-477).

Bilgi çağında güçlendirme konusunun önem kazanmasının nedenlerinden bir diğeri de yeni ve genç işgücünün eski çalışanlara oranla daha çok farklı amaçlara ve beklentilere sahip olmalarıdır. Yeni neslin emir vermeye dayalı sistem yerine katılımcı liderlik tarzlarını savunmaları, güçlendirmenin örgüt içerisinde uygulanmasının önemini arttırmaktadır. Yeni neslin hiyerarşik bir örgüt yapısında bulunan bürokrasi yerine

katılımcı yönetim tarzı ile yönetilmek istemeleri güçlendirmeye giden süreci hızlandırmaktadır (Doğan, 2006: 35).

Personel güçlendirmeyi ortaya çıkaran yönetsel uygulamalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Coleman, 1996: 30):

- Yoğun küresel rekabet ve müşteri taleplerine olan duyarlılık,
- Hızlı ve esnek olma ihtiyacı,
- İş süreçleri etrafında düzenlenen yatay yapılar,
- Çalışanları yeteneklerini kullanmaya ve görevler için kişisel sorumluluk almaya zorlayan bir ortam yaratmaya önem verme,
- Her seviyede yaratıcılığın desteklenmesi ve risk almaya teşvik edilmesi,
- Yöneticiler yetki devretmekte ve destekleyici bir rol almaktadırlar,
- İletişim, işbirliği ve kurumsal güven inşa etmeye önem vermedir.

Rekabet avantajı kazanabilmek için güçlendirme kavramı, örgütler açısından önemli bir yönetim aracı haline gelmektedir. Çünkü güçlendirmenin etkin bir şekilde uygulanması yeni ve yaratıcı çözüm yöntemlerinin geliştirilmesini sağlayarak örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

2.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME İÇİN GEREKLİ ÖZELLİKLER

Örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarından bahsedebilmek için; güçlendirmeye uygun bir örgüt yapısı, bu yapı içerisinde güçlendirmeyi uygulayabilecek yönetici (veya yöneticiler) ve güçlendirilecek personele ihtiyaç vardır. Personel, yönetici ve örgütsel yapıdaki uyum güçlendirme sürecini daha verimli hale getirmekte ve örgütsel etkinlikler buna bağlı olarak artmaktadır. Bu kapsamda örgüt, yönetici ve çalışanların bir takım niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu nitelikler aşağıda kısaca özetlenmiştir.

2.5.1. Örgütsel Özellikler

Güçlendirmenin başarılı olması tek başına yönetsel olarak uygulanmasıyla değil aynı zamanda örgütsel çevrenin de uygun koşullara sahip olmasıyla mümkün

olmaktadır. Bu nedenle örgüt yapısının, güçlendirmenin uygulanabileceği bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Güçlendirme algısı modelinde örgütsel çevrenin güçlendirme üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Örgütsel çevre, güçlendirme çalışmalarının içeriğini ve yapısını belirlemektedir. Örgütsel çevrenin, ortaya koyduğu fırsatlar veya sebep olduğu güçlükler, kişisel algılar ve davranışlar açısından değerlendirilmelidir. Örneğin aşırı bürokratik ortamlar, çalışanlarda pasif düşünce ve davranışlara yol açarken, güçlendirmenin olduğu ortamlarda ise çalışanlar özgün bir şekilde düşünmeye ve davranmaya teşvik edilmektedir. Böyle ortamlarda çalışanların örgüt içinde karar verme süreçlerine katılmalarını sağlamak amacıyla bilgi, güç ve kaynaklar paylaşılmaktadır (Çöl, 2004: 27-28). Bu bağlamda değerlendirildiğinde katılımın yüksek olduğu bu çalışma ortamlarında çalışanların kendilerine olan özgüvenleri ve örgüte duydukları bağlılık artmaktadır. Bunlara ek olarak çalışanların bilgiyi daha iyi kullanabilmeleri mümkün olmakta ve örgütsel faaliyetleri nasıl etkileyeceklerini anlamaları daha kolay hale gelmektedir (Spreitzer, 1996: 485-486).

Personel güçlendirmenin uygulanacağı örgütlerin taşıması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Örgütlerde bulunan bu özellikler güçlendirme uygulamalarını doğrudan etkilemektedir. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Koçel, 2014: 477-478):

- Örgüt yapısının basık olması.
- İş tanımları ve iş prosedürlerinin katılımın sağlanabileceği şekilde tasarlanması.
- Örgüt vizyon ve misyonunun tanımlanması ve paylaşılması.
- Örgütte güçlendirmeyi destekleyen ödüllendirme sisteminin bulunması.
- Örgütte bilgi paylaşımının ve bu paylaşımın sağlanacağı sistemin oluşturulması.
- Örgüt çalışanlarının kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulması.
- Örgüt çalışanlarının sadece çalışmalarının değil, tüm kişiliğinin değerlendirilmesi.

- Kalifiye çalışanın bulunması, örgüte kazandırılması ve örgütte devamlılığının sağlanması.

Bu açıklamalardan da görüldüğü üzere örgüt hedeflerine yönelik kararların alınmasında ve problemler karşısında yaratıcı çözüm stratejilerinin belirlenmesinde, yöneticilerin çalışanlarla yetkiyi en alt basamağa yayacak şekilde bir takım halinde çalışmaları önemli bir rol oynamaktadır. Böylece hiyerarşik düzenden uzak, çalışanların kendilerini göstermeye yönlendirecek, iç motivasyonun sağlandığı, örgütsel güven ve bağlılığın olduğu bir çalışma ortamı sağlanmış olacaktır.

2.5.2. Çalışanların Özellikleri

Güçlendirme, temelde örgütün alt kademelerinde bulunan personele odaklanmaktadır. Bu alt kademelerde çalışanlar istedikleri müddetçe ve ölçüde güçlendirme gerçekleştirebilecektir. Tek başına yöneticilerin istek ve söylemleriyle güçlendirmenin gerçekleşmesi mümkün değildir (Koçel, 2014: 478). Bu nedenle çalışanların güçlendirmeye duydukları istek, kendilerini geliştirme arzuları, değişime açık ve takım çalışmalarına yatkın olmaları, bilgi ve yeteneklerine olan güvenleri güçlendirme uygulamalarını etkilemektedir. Ayrıca alt kademelerdeki personelin yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim, etnik köken, öz saygı ve öz yetkinlik, güdülse ihtiyaçlar ve kültürel durum gibi özellikler de çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Koberg, 1999: 73).

Personel güçlendirme için çalışanların taşınması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır (Ataman, 2001: 349):

- Kendilerini tanımaları.
- Kendilerine olan yüksek güven.
- Kendini iyi bir şekilde ifade edebilme becerisi.
- Sürekli olarak kendilerini geliştirmek istemeleri.
- Olaylar karşısında risk alabilmeleri ve değişime açık olmaları ve
- Bağımsız olarak çalışabilme.

Tüm bu özelliklerden anlaşılacağı üzere örgüt koşulları ne kadar uygun olursa olsun eğer çalışanlar güçlendirmeyi kabul etmez ve değişime açık olarak kendilerini

geliştirmeyi reddederlerse güçlendirmeden bahsetmek mümkün olmayacaktır. Çünkü güçlendirmenin başarısı büyük ölçüde çalışanın kendisine diğer bir ifadeyle güçlendirmeye olan inancına bağlıdır.

2.5.3. Yöneticilerin Özellikleri

Yöneticiler çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, üstlendikleri görevler, yapmış oldukları hatalar ve almış oldukları riskler konusunda yöneticileri tarafından desteklenmelidir. Yöneticilerin ortaya koydukları bu davranışlar, çalışanların kendilerine olan inancı, örgüte olan bağlılığı ve kendi kararını vermesi gibi konularda algılarını değiştirmektedir (Yıldırım, 2015: 116). Örgüt yöneticilerinin personel güçlendirme sürecinde, personelin başarısını geliştirme noktasında ortaya çıkacak fırsatları görmeleri ve bu fırsatları değerlendirmeleri oldukça önemlidir. Yöneticiler güçlendirme sürecine katılımı sürekli eğitim ve örgütte iletişim kanalları aracılığıyla sağlamalıdır (Genç, 2004: 224).

Güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde yöneticinin etkisi aşağıdaki şekilde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2014: 479):

- Yöneticinin sağladığı güven, bağlılık ve açık iletişim ortamı güçlendirmeyi etkilemektedir.
- Katılımcı ve bilgiyi paylaşan yönetici güçlendirmeyi hızlandırmaktadır.
- Örgütlerde yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına çevirebilen bir yönetici güçlendirmeyi etkilemektedir.
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon sağlayan yönetici güçlendirmeyi etkilemektedir.
- Personelinin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geribildirim veren yönetici güçlendirmeyi etkilemektedir.
- Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkilemektedir.
- Yöneticiliğin, “emir-komuta ve kontrol” yerine “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma” olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırmaktadır.

Güçlendirme sürecinde yöneticiler oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin bu rolün farkında olmaları ve çalışanları destekleyecek uygulamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir. Bu noktada yöneticilerin çalışanları emir komuta zinciriyle değil, onlara koçluk yaparak ve karşılaştıkları sorunlarda onlara yardımcı olarak yönetmesi gerekmektedir.

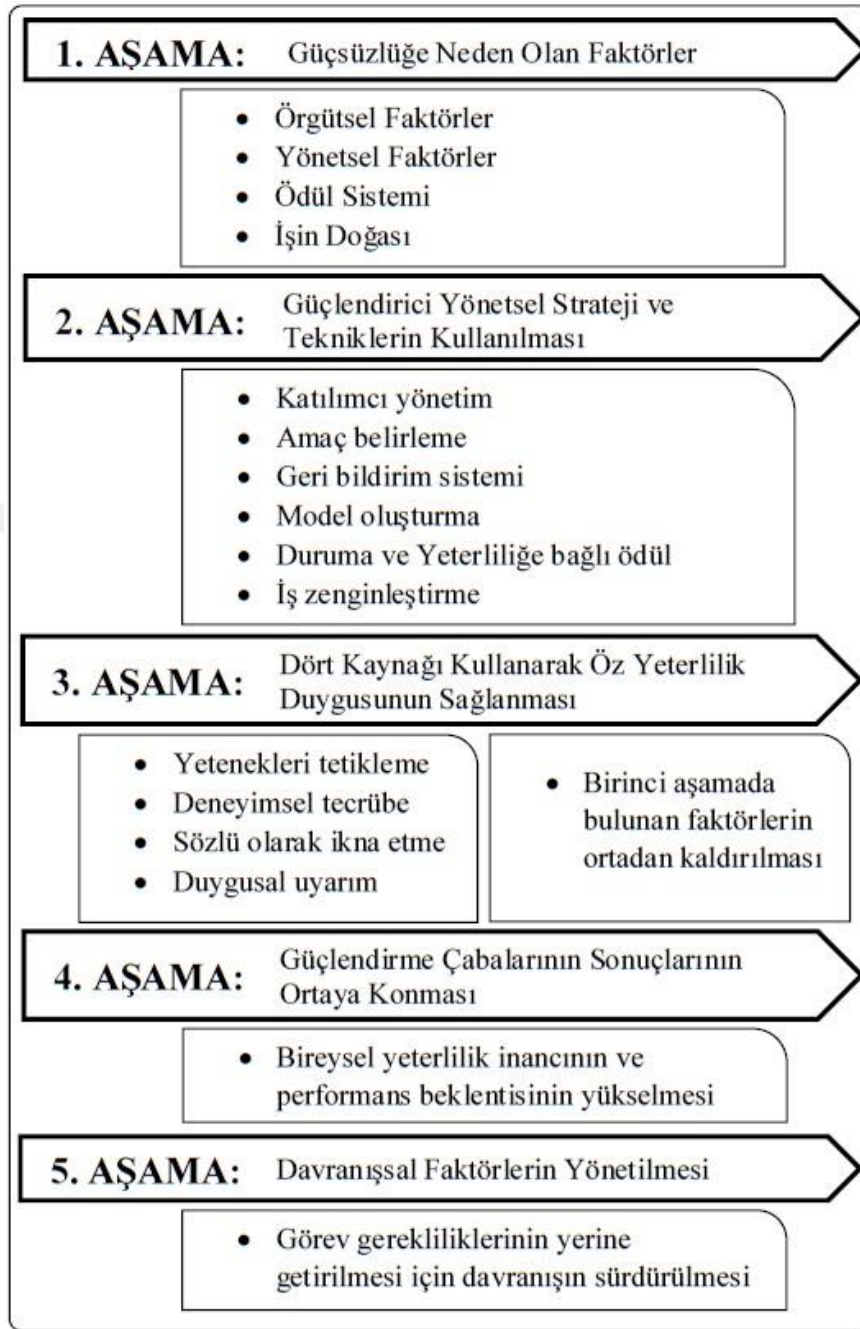
Diğer taraftan güçlendirilmiş örgüt yapısında hiyerarşik yapının ortadan kalkmasıyla birlikte yönetici ve çalışan arasındaki mesafe azalmaktadır. Yönetici bu aşamada kontrolü kaybettiği düşüncesine kapılıp otorite kurmaya çalışmak yerine onlara bir takım yetkileri vererek çalışanların kendi çözüm yöntemlerini uygulayabileceği etkin bir çalışma ortamı sağlamalıdır.

2.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ

Gelişen teknoloji ve küresel rekabet ortamı örgütleri, yönetici ve çalışanlar arasında etkin bir şekilde çalışmalarına ve örgütün hedefleri doğrultusunda maksimum verim almaya yönelik bir takım arayışlara itmektedir. Bu noktada alt kademelerde çalışanlardan maksimum verim almanın önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle personel güçlendirme uygulamaları, örgüt içerisinde kendini güçsüz hisseden astların güçlendirilerek örgüt hedeflerini gerçekleştirmesinde oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır.

Personel güçlendirme uygulamaları belirli bir süreç sonucunda ortaya çıkan ve birbirini takip eden aşamalı bir süreci içermektedir. Bu süreç beş aşamalı olarak Şekil 2.1’ deki gibi ifade edilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 475):

Şekil 2.1: Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması



Kaynak: Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 471-482.

Şekilden de görüleceği üzere; ilk aşamada, örgüt içerisinde çalışanların psikolojik güçsüzlük durumlarına sebep olan faktörler belirlenmektedir. Bu aşamada ödül sistemi, işin yapısı, yönetim tarzı ve örgütsel faktörler incelenmektedir. İkinci aşamada yöneticiler, güçlendirme stratejilerini ve tekniklerini ortaya koymaktadırlar. Bu

aşamada; katılımcı yönetim (yönetime katılma), geri bildirim sistemi, amaç belirleme, modelleme, yeterliliğe dayalı ödül ve iş zenginleştirme faktörlerinin uygulanması gerekmektedir. Üçüncü aşamada güçsüzlük hissi veren faktörleri ortadan kaldırarak çalışanların öz yeterlik bilgisi sağlanması amaçlanmaktadır. Dördüncü aşamada çalışanların uygulanan aşamalar sonucunda ortaya çıkan güçlendirme deneyimlerinin sonuçları değerlendirilmekte ve son aşamada ise güçlendirmenin davranışsal boyutu incelenerek süreklilik sağlanmaktadır.

Tüm bu açıklamalardan hareketle, güçlendirmenin belirli bir süreç sonucunda meydana geldiği görülmektedir. Bu süreç sadece çalışanları değil aynı zamanda yöneticileri, örgüt yapısını, iş ortamını, sosyal çevreyi, bireysel olguları, ortaya çıkacak olumsuzlukları ve bu olumsuzlukları gidermek için kullanılacak yöntem ve teknikleri de kapsamaktadır.

2.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI

Araştırmacılar personel güçlendirme kavramını davranışsal boyut ve bilişsel boyut olmak üzere iki farklı boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

2.7.1. Davranışsal Boyut

Personel güçlendirmenin boyutlarından biri olan davranışsal boyut; çalışanların güçlendirilmesi sırasında yöneticiye düşen görev ve sorumlulukları kapsamaktadır. Bu boyutta güçlendirme, yöneticinin çalışanların güçlendirilmesi adına sergilediği tutum ve davranışları ve yönetici tarafından uygulanan güçlendirmeyi destekleyici uygulamaları göz önünde bulundurmaktadır.

Davranışsal güçlendirme teorisi 1993 yılında Kanter tarafından geliştirilmiştir. Davranışsal güçlendirme teorisi bir örgütte güçlendirme açısından fırsat ve gücün öneminden bahsetmektedir (Allanazarov, 2008: 37).

Davranışsal boyut; üst yönetimin, örgüt çalışanlarını güçlendirmedeki rolünü ifade etmekte ve çalışanı güçlendirme konusunda örgüt yöneticilerine düşen görev ve sorumlulukların olduğunu ve bu konuda yönetimin ne yapması gerektiğini açıklamaya

çalışırken, aynı zamanda güçlendirmenin önündeki engellerin nasıl yok edilebileceğini ortaya koymaya çalışmaktadır (Bolat, 2003: 201).

Diğer bir ifadeyle güçlendirme; çalışanların daha fazla karar vermesi için onlara gücün verilmesi, onların yetenek ve deneyimlerinden yararlanılması ve çalışanların cesaretlendirilmesi süreci olarak belirtilmiştir. Çalışanın daha başarılı ve etkin bir şekilde işini yapabilmesi, sorumluluk alabilmesi için kaynaklara ve bilgiye ulaşım üst yönetim tarafından sağlanmalıdır. Böylece çalışanlar karar alma sürecinin bir parçası haline gelerek güçlendirilmiş olacaklardır (Atalay, 2010: 4).

Personel güçlendirme, örgütlerde takım çalışması, yardımlaşma, eğitim, bilgi paylaşımı gibi unsurlarla çalışanların etkililiğinin artırılması ve karar vermelerinin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Davranışsal yaklaşıma göre örgütlerde güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için kendi kendini yöneten takımların var olması gerekmektedir (Gümüştekin, 2015:138).

Davranışsal güçlendirme, yöneticilerin sorumluluk ve bilgisini çalışanlarına devrettiği ve karar verme süreçlerine katılmalarını desteklediği yeniden inşa edilmiş yapılar ve yönetsel uygulamaları ifade etmektedir (Torun, 2016: 149).

Yöneticiler, sahip oldukları yetki ve sorumlulukları çalışanlarıyla paylaşması halinde güçlendirme daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmiş olacaktır. Özetle söylemek gerekirse davranışsal güçlendirme, yöneticilerin kendi üzerlerine düşen görevi yaparak gücünü çalışanlarına devretmesi, çalışanlarını desteklemesi ve gerekli ortamları sağlamasıdır.

2.7.2. Bilişsel Boyut

Personel güçlendirmenin bir diğer boyutu olan bilişsel boyut, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesini ele almaktadır. Burada güçlendirme, çalışan açısından ele alınmakta ve çalışanın psikolojik durumu göz önünde bulundurulmaktadır.

Çalışan açısından ele alınan güçlendirme, hem yönetim hem de psikoloji literatüründe bulunan güçlendirme için farklı yaklaşımları entegre ederek örgüt üyeleri arasında öz yeterlik duygularını geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 474). Bu noktada temel görev motivasyonunu uyandıran bir algılamalı süreç modeli önerilmiştir. Bu bağlamda güçlendirme, bir çalışanın görev rolünü

yansıtan dört bilişsel boyutta kendini gösteren esas görev motivasyonu olarak tanımlanmaktadır. “Görev değerlendirmeleri” olarak da adlandırılan bu dört bilişsel boyut, anlamlılık, yeterlilik, otonomi ve etki olarak ifade edilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 671-672).

Bu tanımlar ışığında güçlendirme, dört bilişsel boyuttan oluşan genel bir yapı olarak tanımlanmıştır. Bu dört bilişsel boyut: “anlam, yetkinlik, otonomi (kendi kaderini tayin etme) ve etki” şeklindedir. Bu dört bilişsel boyutun, bir bireyin kendi çalışma rolünü ve bağlamını şekillendirmeyi arzuladığı ve hissettirdiğine dair aktif bir oryantasyonu yansıttığı ifade edilmektedir (Spreitzer, 1995: 1444).

Bu dört önemli bilişsel boyut aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Lee ve Koh, 2001: 686).

- **Anlamlılık:** Anlamlılık veya anlam, bir bireyin kendi idealleri veya standartlarıyla ilişkili olarak değerlendirilen bir görev hedefinin veya amacının değeridir. Bu, bir iş rolünün gereklilikleri ve bir bireyin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uygunluğu ifade etmektedir.
- **Yetkinlik:** Yetkinlik, bir bireyin görev etkinliklerini en iyi şekilde yerine getirme kabiliyetine olan inancını belirtmektedir. Yani, bireyin çalışma ortamını ve yaptığı işi daha nitelikli hale getirmeyi arzulaması ve bunu başarabilme yetisinin olmasıdır.
- **Otonomi (Kendi kararını verme):** Kendi kararını verme (seçme), çalışma davranışlarının ve süreçlerinin başlatılması ve devam ettirilmesinde bireyin özgürce karar alması anlamına gelmektedir.
- **Etki:** Etki, bir bireyin iş yerindeki stratejik, idari veya işletme sonuçlarını etkileme derecesinin algılanmasıdır. Etki kavramı, bireyin çalışma şartlarına katlanmaktan ziyade, kendi kararlarını uygulayabilme ve bunun sonuçlarına örgütsel olarak etki etme derecesi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda etkinin, öğrenilmiş çaresizliğin tersi olduğu söylenebilir.

Özetle güçlendirme, bu dört bilişsel boyutta ortaya çıkan motivasyonel bir yapıdır. Bu dört bilişsel boyut genel bir psikolojik güçlendirme yapısının sağlanması için bütüncül olarak ele alınmalıdır. Diğer bir ifadeyle tek bir boyutun yokluğu güçlendirmeyi tamamen ortadan kaldırmamasına karşın genel anlamda güçlendirme

derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle güçlendirmenin anlaşılması için dört bilişsel boyutun tam olarak veya yeterli düzeyde açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir (Spreitzer, 1995: 1444).

Ek olarak yönetici, çalışanları güçlendirme konusunda onlarla yakından ilgilenmek zorundadır. Böylece, tanım hem ilişkisel hem de motivasyonel yönleri birleştirmektedir. İlişkisel açıdan bakıldığında, güçlendirme kavramı yalnızca bir yönetici ile çalışanları arasındaki ilişkiyi ilgilendirmektedir (Lee ve Koh, 2001: 686).

Etkin bir güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların psikolojik durumlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu bağlamda ortaya konan dört bilişsel boyut aynı derecede öneme sahip olup bir bütün olarak ele alınmalıdır. Çünkü bu bilişsel boyutların herhangi birinin ihmal edilmesi veya yok sayılması güçlendirmenin başarısız olmasına neden olabilmektedir. Buna ek olarak yöneticilerin çalışanlar üzerinde onları güçlendirecek eylemlerde bulunmaları da gerekmektedir. Ancak bu sayede etkin bir güçlendirme gerçekleşebilecektir.

2.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Personel güçlendirme örgüt çalışanlarına yönetime katılma, inisiyatif kullanma, karar alma, sorunlara çözümler üretebilme, sorumluluk alma, bilgi ve kaynaklara ulaşabilme gibi bir çok avantajlar sağlarken bir takım dezavantajları beraberinde getirmektedir.

2.8.1. Personel Güçlendirmenin Avantajları

Güçlendirilmiş çalışana sahip olmak birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. Bu avantajlar çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konmuştur.

Personel güçlendirme ile çalışanlara bir takım kararları alma yetkisi verilmektedir. Bu karar verme yetkisinin artmasıyla birlikte, örgütte güven ortamı oluşturulmakta ve çalışanların üstlendikleri görevler konusunda stres ve kaygıları azalmaktadır. Bunun yanında çalışanların eğitim ve refah düzeylerine uygun ortam sağlanmakta, kabiliyet ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artmakta ve kendilerini kontrol etmeleri mümkün olmaktadır. Yöneticiler açısından bakıldığında; yöneticilerin kendi iş

yükünü astlarıyla paylaşmasıyla birlikte dikkatlerini daha stratejik konulara yöneltme imkânı buldukları ve kariyerleri konusunda ilerleme olanaklarının arttığı görülmektedir. Örgütsel açıdan incelendiğinde ise; çalışma esnekliği yükselmekte, hızlı ve etkin kararlar üretmekte, bilgi teknolojisinden daha fazla yararlanmakta, verimlilik yükselmekte ve müşteri memnuniyeti artmaktadır (Ataman, 2001: 347).

Bir başka çalışmada personel güçlendirmenin avantajları aşağıdaki şekilde belirtmiştir (Ongori ve Shunda, 2008: 88):

- Güçlendirme ile birlikte yöneticiler astlarına örgütün başarısı için hayati önem taşıdıklarını hissettirirler. Böylece çalışanların örgüt hedeflerine önemli ölçüde katkıda bulunmasına, yeteneklerinin farkına varmasına ve kendilerine olan güvenin artmasına olanak verilmektedir. Uzun vadede çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha istekli olacaklardır. Bu nedenle örgütlerde meydana gelen her değişiklik, çalışanlar tarafından şekillenmekte ve güçlendirilmiş çalışanlar örgütün değişim sürecini kolaylaştırmaktadır.
- Çalışanların güçlendirilmesi örgüte ait olma hissini geliştirmekte ve bağlılığının artmasını teşvik etmektedir. Örgütlerde sahiplenme ve kabullenme gibi temel ihtiyaçlar güçlendirme süreci ile sağlanmaktadır.
- Güçlendirilmiş çalışanlar kendi kaderlerini kendileri tayin etmekte ve çalışmalarını daha heyecanlı ve keyifli bir şekilde yaparak daha anlamlı hale getirmektedirler. Güçlendirme, etkin bir iletişim ortamı yaratarak çalışanların güven ortamı inşa etmelerine imkân sağlamaktadır.

2.8.2. Personel Güçlendirmenin Dezavantajları

Personel güçlendirme uygulamasının örgüte sağladığı avantajların yanında güçlendirmenin yanlış uygulanması sonucunda bazı dezavantajlarının da olacağı düşünülmektedir.

Bu dezavantajlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Yıldırım, 2015: 118-119):

- Çalışanın seçilmesi ve eğitilmesi için birtakım harcamalar yapılması gerekmektedir. Bu da işletmeye ciddi bir mali yük getirmektedir. Çünkü etkin,

yeterli ve yaratıcı problem çözme yeteneğine sahip çalışan şansa bırakarak istihdam edilemez. Etkin bir işe alma ve yerleştirme politikası ve seçim süreci etkin bir güçlendirme uygulaması için olmazsa olmazlar arasındadır. Çalışanın uygun olup olmadığının belirlenmesi zaman alan bir süreçtir. Seçim sonrası çalışanlara verilecek eğitim, ilk aşamada daha fazla bir harcama gerektirecektir.

- Kalifiye ve uzun dönemli çalışan istihdamı uygulamada yüksek ücret ve maliyet olarak ortaya çıkmakta ve bu durum işletme için ciddi bir mali yük oluşturmaktadır.
- Müşteri ile direkt ilişkide bulunan çalışanın üstlerine danışmadan karar vermesi örgüte avantaj sağlarken, arka planda olan çalışanların bu standart dışı davranışa uyum göstermeyerek ilk kademe çalışanını desteklememesi işlerin yavaş yürütmesine neden olabilmektedir. Bu durum yavaş ve tutarsız bir hizmet sunulmasına yol açabilmektedir.
- Başka bir müşteri ile özel olarak ilgilenildiğini gören müşteri adil davranma ilkesinin ihlal edildiğini düşünebilmektedir.
- Uzun dönemde elde edilen güç nedeniyle çalışan sık sık daha önceden belirlenmiş standart kuralları gereksiz yere ihlal edebilmektedir. Kural ihlali uzun ve orta dönemde örgüt içinde sorunlara sebep olabilmektedir.

Güçlendirme sürecinde aşılması gereken sorunların en önemlilerinden biri yöneticilerin kendi kendilerini eğitime ve değiştirme konusundaki kararsız ve olumsuz davranışlarıdır. Bir başka sorun ise yöneticilerin komuta ve kontrol eden yaklaşımlarından uzaklaşıp koçluk yapan kimseler olmasıdır (Barutçugil, 2004: 402).

Bunun yanında yöneticilerin güçlendirme sürecince çalışanlarına bir takım yetkiler devretmesi gerekmektedir. Burada ortaya çıkan bir diğer sorun ise yöneticilerin yetkilerini çalışanlara devretmesiyle güç ve mevkii kaybı yaşadıklarına inanmalarıdır. Bu inancın altında, yöneticilerde gizliden gizliye bir korku ve endişenin baş göstermesi yatmaktadır. Çünkü güçlendirilmiş personel, kendini daha iyi ifade edecek ortamı bularak yöneticisine alternatif konumunda olacaktır (Akkaya, 2017: 70).

Güçlendirme sürecinde yetki devri sonucunda bazı dezavantajlar meydana gelmektedir. Yetki devri sonucu ortaya çıkan maliyetler ve sorunlar kısaca aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Allanazarov, 2008: 50-51):

- Yüksek eğitim maliyetleri.
- Yüksek işgücü maliyetleri.
- Takım toplantılarında meydana gelen zaman kaybı.
- İşletme stratejilerinin doğru olarak tespit edilmemesi.
- Hatalı veya geç kalınmış kararlar.
- Çalışanın güçlendirme sürecinde değişime direnmesi.
- Orta kademedeki bulunan yönetimin direnç göstermesi.
- Güçlendirmeye dâhil edilmeyen bireylerin çatışma eğiliminde olması.
- Karşılanamayan beklentilerin ortaya çıkması.

Bir başka çalışmada ise güçlendirmenin dezavantajları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Doğan, 2006:166-172):

- Zaman alıcı olması.
- Çalışanı seçme ve eğitme maliyetleri.
- Yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakmasını gerektirmesi.
- Müşteriyi ilk defada memnun etmenin neden olduğu maliyetler.
- İşlerin planlanması zorunluluğu.
- Çalışanlara istemedikleri bir sorumluluğun yüklenmesi.
- Personel güçlendirmenin bir program olarak uygulanması gerektiği.
- Maliyetli bir çaba olması.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere personel güçlendirme uygulamalarının örgüt açısından bazı dezavantajları bulunmaktadır. Örgütlerde oluşan bu dezavantajlar birtakım düzenlemeler sonucunda avantaja dönüştürülebilmektedir. Bunun nedeni ise meydana gelen dezavantajların örgüt için kalıcı hasarlar bırakmamasıdır.

2.9. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Uzun yıllardır “güçlendirme” kavramı araştırmacıların ilgisini çektiği ve bu alanda birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Günümüzde bu kavram hemen her alanda karşımıza çıkmaktadır. Bu kavrama ilişkin yapılmış bazı çalışmalar aşağıdaki gibi derlenmiştir.

2.9.1. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar

Conger ve Kanungo (1988) yaptıkları çalışmada güçlendirme kavramını yönetim ve psikoloji teorisi kapsamında incelemiş ve güçlendirme kavramını açıklamayı amaçlamıştır. Bu bağlamda, güçlendirmeyi bir sürecin sonucu olarak değerlendirmişler ve ilk olarak çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine yol açan faktörlerin neler olduğu üzerinde durmuşlardır. Daha sonra ise bir model geliştirerek, güçlendirmeyi etkileyen örgütsel koşulları, yönetim stratejilerini ve onun davranışsal etkilerini ortaya koymuşlardır.

Spreitzer (1995) çalışmasında, psikolojik güçlendirmeyi kendi geliştirdiği dört farklı boyutla (anlam, yetkinlik, otonomi ve etki) ölçmeyi amaçlamıştır. Bu çalışmada Fortune 50 listesinde yer alan işletmeleri ele almış ve bu işletmelerde çalışan 393 yöneticiden elde edilen verileri istatistiksel yöntemlerle incelemiştir. Çalışmada faktör alanı dışında kalan değişkenler hariç diğer tüm değişkenlerin personel güçlendirme ile pozitif bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Coleman (1996) çalışmasında, iletişim sektöründe bulunan üç farklı işletme üzerinde inceleme yapmış ve yaptığı araştırmada personel güçlendirme ile güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda; ilişki kısmında yararlanan bilginin paylaşımı noktasında personel ile yöneticiler arasındaki güven olgusunun karmaşık bir duruma yol açtığını buna karşın küresel rekabet ortamında başarı için bunun olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte, güçlendirme aşamasında motivasyonun ne kadar önemli olduğunu gözlemlemiş ve personelin iç motivasyonunu sağlamadan güçlendirmenin tam anlamıyla gerçekleşmeyeceği sonucuna varmıştır.

Kirkman ve Rosen (1999) yaptıkları çalışmada, takım güçlendirmesinin aracılık rolünü, sonuçlarını ve öncüllerini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla dört farklı işletmeden 111 çalışma takımını ele almışlar ve elde ettiği sonuçları ortaya

koymuşlardır. Bu sonuçlara göre, güçlendirilmiş takımların daha az güçlendirilmiş veya güçlendirilmemiş olan takımlara göre daha aktif ve daha üretici oldukları ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda güçlendirilmiş takımların yüksek seviyede örgütsel bağlılığa ve iş memnuniyetine sahip oldukları gözlenmiştir.

Robbins vd. (2002) yaptıkları çalışmada, literatürde güçlendirme sürecini betimleyen karmaşık ilişkileri ve çoklu aktivite düzeylerini entegre etme yeteneğine sahip bir model eksikliği düşüncesinden hareketle bu eksiklikleri giderecek bir model önermişlerdir. Önerdikleri bu model de, güçlendirmenin özel bileşenleri, algı ve tutumlar, yerel iş çevresi ve örgüt çerçevesi arasındaki bağlantılar verilmiştir. Ayrıca modelde, bu bağlantılar içerisindeki bireysel farklılıklar rolü de tanımlanmıştır.

Chang ve Liu (2008) yapmış oldukları çalışmada kamu sağlığı hemşirelerinin güçlendirilmesi ile yenilikçi davranışları ve iş verimliliği arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamışlardır. Bu amaçla, Kuzey Tayvan’ daki altı sağlık bürosundan 670 kamu sağlığı hemşiresine anket yapılmış ve %85,9 yanıt oranıyla 576 geçerli anket formu toplanmıştır. Elde edilen bu verilerin incelenmesi sonucunda, kamu sağlığı hemşirelerinin güçlendirilmesinin hemşirelerin yenilikçi davranışları ve iş verimliliği üzerinde çok az bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Patah vd. (2009) yaptıkları çalışmada, psikolojik güçlendirme ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla, Kuala Lumpur’ daki 5 yıldızlı otellerdeki ön büro resepsiyonistleri üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Malezya'nın Kuala Lumpur kentindeki 21 otelde toplam 210 anket dağıtılarak veriler toplanmıştır. Bu verilerle yapılan analizler sonucunda, güçlenmenin, resepsiyonistlerin genel iş doyumu üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı etkileri (anlamlılık, yetkinlik ve etki boyutları yoluyla) olduğu görülmüştür. Bulgular ayrıca resepsiyonistlerin yaş ve görev sürelerinin iş tatmini duygularını etkilediğini de ortaya koymaktadır.

Lee ve Koh (2001) çalışmalarında, güçlendirmenin aktif bir şekilde uygulanırken “güçlendirme” kavramlarının iyi bir şekilde anlaşılmadığı düşüncesinden hareketle bu kavramı ayrıntılı olarak incelemeyi ve açıklamayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda, güçlendirmeyle benzer anlamlara gelen, yetki devri, motivasyon, öz yeterlilik, iş zenginleştirme, otonomi, öz yönetim, öz kontrol, katılımcı yönetim gibi kelimelerden onu ayırarak güçlendirmenin net bir tanımını yapmaya çalışmışlardır.

Çalışmaları sonucunda güçlendirmenin sadece geçici bir moda olmadığını aynı zamanda yeni bir yönetimsel yaklaşımı temsil eden eşsiz bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir.

Men (2011) yaptığı çalışmada, çalışanların güçlendirme algılarının örgüt-çalışan ilişkisinin niteliğini nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, Çin’deki farklı işletmelerdeki 223 çalışanın online araştırmasına dayanılarak, yetkinlik ve denetim duygusu gibi çalışanların güçlenmesinin her iki boyutu da örgüt-çalışan ilişkisi için olumlu belirleyiciler olarak kullanılmıştır. Çalışma sonucunda çalışanların kontrol hislerinin yeterlilik duygularından daha fazla etkili ortaya çıkmıştır.

2.9.2. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar

Arı (2003) yapmış olduğu çalışmada, yöneten ve yönetilenler arasındaki güvenin personel güçlendirme ile ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma verileri Ankara’da bulunan banka şubelerinin; müdür, müdür yardımcısı ve şefleri üzerinde toplam 223 kişiye anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda astların yöneticilerine güven duymaları ile birlikte çalışanların kendilerini daha güçlü hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Güven duygusunun personel güçlendirme ile olan ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çavuş (2006) yaptığı çalışmada, personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılığa ve yenilikçiliğe olan etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de İmalat Sanayi ana sektörlerinde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından, her sene yayınlanan Türkiye’nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu listesinde yer alan işletmeler ele alınmıştır. Bu işletmelerin 25 tanesinde, toplam 280 kişi olmak üzere orta ve alt düzey yöneticilerine anket yöntemi uygulanarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen bu verilerle yapılan analizler sonucunda personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Uzun (2007) çalışmasında, Honda Türkiye A.Ş.’de uygulanan personel güçlendirme yöntemlerinin ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Araştırmada Honda Türkiye A.Ş.’de çalışan şef ve müdürlerden 3, mühendis ve takım liderlerinden 4 kişiyle mülakat tekniği kullanılarak veriler elde edilmiştir. Honda Türkiye A.Ş.’de uygulanan personel güçlendirme yöntemleri; eğitim programları, iş rotasyonu, iş

genişletme, takım brifingleri, iş zenginleştirme, sosyal etkinlikler ve maddi imkânlar şeklinde uygulanmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda birçok personel güçlendirme yönteminin Honda Türkiye A.ř.' de başarılı bir şekilde uygulandığına dair bulgular elde edilmiştir.

Mdt (2009) yaptığı çalışmada, personel güçlendirme ile müşteri ilişkileri arasındaki ilişkiyi incelemeyi, böylece güçlendirilmiş personelin örgütün müşteri memnuniyetine ne düzeyde katkı sağladığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma verileri anket yöntemi kullanılarak, Kosova'nın Prizren şehrinde bulunan hizmet işletmesi olan restoranlardan toplam 123 kişiden elde edilmiştir. Daha sonra ana kütle içerisine Prizren'de bulunan kafe barlar, pastaneler, düğün salonları da eklenmiştir. Bu verilerle yapılan analizler sonucunda personel güçlendirme ve müşteri memnuniyeti arasında, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir.

Atalay (2009) yaptığı çalışmasında, personel güçlendirmeye dayalı insan kaynakları yönetimi işlevlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma verileri Eczacıbaşı Topluluğu'na bağlı Eczacıbaşı Koramic Yapı Kimyasalları Sanayi ve Ticaret A.ř., Eczacıbaşı ESAN A.ř., Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.ř. içerisinde yer alan Vitra-Seramik, Eczacıbaşı Karo-Seramik A.ř. Bozyk tesislerinde bulunan 105 beyaz yakalı çalışana anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda insan kaynakları yönetimi ve personel güçlendirme uygulamaları ile insan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Polat vd. (2010) yapmış oldukları çalışmalarında personel güçlendirme, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma verileri Ankara'da faaliyet gösteren bir kamu niversitesinde alışan 69 ğretim üyesine anket yöntemi kullanılarak elde edinilmiştir. Araştırma sonucunda personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif, örgütsel sinizm üzerinde ise negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel zdeşleşmenin örgütsel sinizm üzerinde ise negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca rgtsel zdeşleşmenin örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Pelit vd. (2011) yapmış oldukları çalışmalarında işletmelerin, çalışanlarına yönelik uyguladıkları güçlendirme faaliyetlerinin, algılamaları çerçevesindeki farklılıkların ortaya konulması hedeflenmiştir. Araştırma verileri Türkiye'deki beş yıldızlı şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışan 1854 kişiye anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda otel işletmelerindeki çalışanların güçlendirme kapsamındaki uygulamaların, yeterli düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yürür vd. (2011) yapmış oldukları çalışmalarında örgütlerde uygulanan güçlendirme uygulamalarının çalışanlarca algılanmasını ifade eden psikolojik güçlendirme ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaçlamışlardır. Bu çalışmada kullanılan veriler, güçlendirme uygulamasının yapıldığı bir özel sektör işletmesinde 237 çalışana anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin çalışanların adalet algısını yükselttiği ve aynı zaman da adalet algısının da çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerini pozitif yönde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir.

Biçici (2013) yapmış olduğu çalışmada Antalya'da bulunan 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesindeki iş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların algıladıkları örgütsel desteğe etkisinin incelenmesini amaçlamaktadır. Tesadüfi örnekleme yöntemiyle 404 çalışana anket uygulanmış ve analizler sonucunda, çalışanların örgütsel destek algılamaları ile iş rotasyonu ve personel güçlendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Bulut (2015) yapmış olduğu çalışmada, personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesini hedeflemiştir. Araştırma verileri Türkiye'de görev yapan katılım bankasında çalışan 273 kişiye anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etkinin; örgütsel özdeşleşmeyi ve çalışan performansını olumlu olarak etkilediği; aralarındaki ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu bulunmuştur. Yine örgütsel özdeşleşmenin de, çalışan performansını olumlu olarak etkilediği görülmüştür.

Akkaya (2017) çalışmasında çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş motivasyonları, iş performansları ve personel güçlendirmenin aracılık rolü ile aralarındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamaktadır. Veriler, tesadüfi örnekleme

yöntemiyle Mersin de bulunan 17 bankadan toplam 250 kişiye anket uygulanarak elde edilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda örgütsel bağlılığın bireylerin iş performansı üzerine etkisi, personel güçlendirmenin aracılık rolü anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

2.10. BİLGİ PAYLAŞIMI VE PERSONEL GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ

Günümüz bilgi çağında, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, artan bilgisayar ve internet kullanımının beraberinde getirdiği bilgiye kolay ulaşılabilirlik, rekabet ortamına bağlı olarak değişen ve yükselen müşteri taleplerinin karşılanması ihtiyacı ve bireylerin yükselen eğitim düzeyi ile birlikte ast üst arasındaki mesafenin daralması vb. nedenler klasik yönetim anlayışı yerine modern yönetim anlayışlarının benimsenmesini sağlamıştır. Modern yönetim anlayışları içerisinde bulunan en önemli kavramlardan birisi de “personel güçlendirme” kavramıdır. Bu kavram, küresel rekabet ortamında artan tüketim taleplerinin hızlı bir şekilde karşılanması, çalışanların bir takım halinde çalışmaları ve kendi bilgi ve yeteneklerini özgürce kullanarak karşılaşılan problemlere yaratıcı ve etkin çözümler ortaya koyabilmesi adına çalışanların güçlendirilmesini ifade etmektedir.

Personel güçlendirme, işletmelerin örgütsel etkinliğini artırmak için kullandıkları bir yönetim tekniğidir (Gomez ve Rosen, 2001: 54). Bu açıdan bakıldığında işletmelerin, mevcut rekabet ortamında kendi öz varlıklarını sürdürebilmek ve etkin bir rol alabilmek adına çalışanlarından maksimum fayda almaları gerekmektedir. Bu amaçla çalışanların güçlendirilmesi, çözüm ve karar mekanizmalarına dâhil edilmesi, işletmelerin etkinliğinin artmasını sağlayacaktır.

Personel güçlendirme; bir çalışanın, eylemi başlatma ve düzenlemede seçim yapma, işini iyi bir şekilde gerçekleştirme yeteneğine sahip olma, çevreye etki edebilme ve işinin anlamlılığı konusundaki algısına dayanan motivasyonel bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Çünkü güçlendirme, bireyin içinde yer alan ve yaptığı işteki rolüne karşı aktif bir yönelimi yansıtan psikolojik durumu ifade etmektedir. (Pieterse vd., 2009: 613). Bununla birlikte personel güçlendirme; karar verme yetkisini örgütsel hiyerarşiden aşağıya taşımayı ve çalışanlara örgütsel sonuçları önemli ölçüde etkileme

yeteneği vermeyi ifade etmektedir. Özetle personel güçlendirme, çalışanın kendi işini yapma yetkisine sahip olmasıdır (Menon, 2001: 156).

Personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için, yöneticilerin, çalışanların ve örgütün bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; çalışanların güçlendirmeye olan arzuları, kendilerini geliştirme hevesleri, değişime açık ve takım çalışmasına elverişli olmaları, bilgi ve becerilerine olan güvenleri güçlendirme uygulamalarını etkilemektedir (Koberg, 1999: 73). Bu nedenle çalışanların güçlendirilmesi öncelikle onların güçlendirmeye olan isteklerine bağlı olmaktadır. Çünkü koşullar ne kadar uygun olursa olsun güçlendirmeyi reddeden ve değişime kapalı olan çalışanların güçlendirilmesi mümkün olmayacaktır. Diğer taraftan güçlendirilecek çalışanların iletişim becerisi yüksek, kendine güvenen ve kendilerini geliştirmeye gönüllü olmaları gerekmektedir. Kendine güvenmeyen bir çalışan sorumluluk alamayacak ve örgütün karar süreçlerine katılamayacaktır.

Yöneticiler açısından değerlendirildiğinde; çalışanların üstlenmiş oldukları sorumluluklar, yaptıkları hatalar ve almış oldukları riskler konusunda yöneticiler tarafından desteklenmelidir. Örgüt yöneticileri çalışanın başarısının artması noktasında ortaya çıkan fırsatları görmesi ve ortaya çıkan fırsatları iyi bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Yöneticilerin güçlendirme sürecini eğitim ve iletişim kanalları aracılığıyla sağladığı görülmektedir (Genç, 2004: 224). Çalışanların yöneticiler tarafından desteklenmesi onların motivasyonlarına da etki etmektedir. Dolayısıyla yaptıkları işi en verimli hale getirmek adına aldıkları bu destek ve sahip oldukları motivasyon örgüt hedeflerine ulaşma noktasında çalışanlara yardımcı olmaktadır. Bunun yanında hata yapmaktan korkmayan çalışanların risk alma konusunda kendine güvendikleri görülmektedir. Bu durum onların performanslarına da olumlu katkı sağlamaktadır.

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için örgüt içerisinde; takım çalışması, sorumluluk, yenilikçilik, çalışma ortamında esneklik, çalışanlara güven duygusu aşılama, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, kaynaklara ve bilgiye ulaşılabilirlik, açık iletişim ortamı ve bilginin paylaşılması gibi bir takım unsurların bulunması gerekmektedir.

Katı bürokrasinin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar daha pasif düşüncelere ve davranışlara sahiptir. Oysa güçlendirmenin bulunduğu esnek örgüt ortamında çalışanlar özgün bir şekilde düşünmeye ve davranmaya teşvik edilmektedir. Böyle ortamlarda çalışanlar, bilgi, güç ve kaynakların paylaşılması ile örgüt içerisinde karar verme süreçlerine dâhil olmaktadır (Çöl, 2004: 27-28). Bununla birlikte çalışanların paylaşılan bu bilgiyi daha verimli bir şekilde kullanmaları mümkün olmakta ve örgütsel faaliyetleri nasıl etkileyeceklerini anlamaları daha kolay hale gelmektedir (Spreitzer, 1996: 485-486).

Güçlendirmenin en önemli koşulu bilgi ve enformasyonun paylaşılmasıdır. Örgüt içerisinde ne olup bittiğini bilemeyen, misyon ve vizyondan habersiz, örgütün nereye ve neden gittiğini bilmeyen çalışanların güçlendirilmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle başarının ilk koşulu bilgi paylaşımına imkân veren bir bilgi sisteminin oluşturulmasıdır (Koçel, 2014: 481). Örgütsel bilgiye ulaşamayan çalışanlar, örgütün karar mekanizmalarına katılmak adına sorumluluk alma konusunda kendilerini yeteri kadar güçlü göremeyecekleri için yaratıcılık yeteneklerini gösterememektedirler. Ayrıca bilginin paylaşılmadığı ortamlarda çalışanlar örgüt hedeflerine dair bilgi sahibi olamamakta ve dolayısıyla örgüt hedeflerine etkin ve doğru bir şekilde hizmet edememektedir.

Günümüz bilgi çağında ücret, çalışanların işe alınması, onların motive edilmesi ve örgütte tutulması konusunda en güçlü karar verici faktör olmamaktadır. İnsanlar artık ücret için değil kendi kariyer gelişimleri ve geleceğe yönelik ihtiyaçları doğrultusunda çalışmaktadırlar. Bu durumda daha fazla ücret teklif etmek, çalışanları daha yüksek seviyelerde çalışmak için motive etmektedir (Switzer, 2008: 24). Bu nedenle hızla değişen küresel ekonomiye bağlı olarak, örgütlerin stratejilerinde önemli değişiklikler yapması, bilgiye daha fazla önem verip bilgi teknolojilerine ve bilgi yönetimine daha fazla odaklanmaya başlamaları gerekmektedir.

Bilgi yönetimi; mevcut ihtiyaçları karşılamak, elde edilen bilgi hazinesini belirlemek ve geliştirmek, yeni fırsatlar ortaya koymak için kritik bir biçimde bilgiyi yönetme süreci olarak ifade edilmektedir (Celep ve Çetin, 2003: 25). Başka bir tanıma göre bilgi yönetimi; doğru bilginin doğru zamanda doğru insanlara ulaştırılması ve çalışanlarla bilginin paylaşılması ve örgütsel performansın iyileştirilmesi sürecinde

enformasyonun harekete geçirilmesi konusunda yardımcı olunmasına yönelik bilinçli bir strateji olarak tanımlanmaktadır (O'Dell vd., 2003: 23). Günümüzde bilgi paylaşımından elde edilebilecek potansiyel faydalar nedeniyle, bilginin toplanması, depolanması ve dağıtılmasını kolaylaştırmak için birçok örgüt bilgi yönetim sistemlerinin geliştirilmesi de dâhil olmak üzere bilgi yönetimi girişimlerine yatırım yapmaktadır (Wang ve Noe, 2010: 115).

Bilgi yönetimi ve personel güçlendirme ile ilgili yapılmış çalışmalarda iki kavram arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu ortaya konmuştur. Ahmadi vd. (2012) yaptıkları çalışmada bilgi yönetimi uygulamaları ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadırlar. Elde edilen sonuçlar, personel güçlendirme ile bilgi yönetimi uygulamaları arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Hasani ve Sheikhesmaeili (2016) yüksek eğitim kurumlarında personel güçlendirme ve bilgi yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Elde ettikleri sonuçlara göre bilgi yönetimi uygulamaları ile personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bilgi yönetimi ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bu çalışmalarda, personel güçlendirme ile en yüksek korelasyona sahip olan faktörün bilgi paylaşımı olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle güçlendirilmiş çalışanların bilgi ve tecrübelerini paylaşma davranışına olan etkisinin, bilgi yönetimi uygulamalarının diğer faktörlerinden daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır.

Bilgi paylaşımı; örgütün nihai etkinliğine katkıda bulunacak şekilde, bir bireyin örgüt içindeki diğer üyelerle iş ile ilgili bilgi ve uzmanlığını paylaşmayı içeren bireysel davranışlar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Yi, 2009: 2017). Bilgi paylaşımı; yeni fikirler geliştirmek, politika veya prosedürleri uygulamak için başkaları ile işbirliği yapmak ve başkalarına yardım etmek amacıyla teknik bilgilerin ve görev enformasyonunun paylaşılmasını ifade etmektedir (Wang ve Noe, 2010: 117).

Bu bakımdan değerlendirildiğinde; bilgi paylaşımı, bireyin edindiği bilgiyi örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olarak örgütsel düzeye taşıyabilmesine imkân sağlamaktadır. Bunun yanında örgüt içerisinde bilginin paylaşılmasıyla artan yardımlaşma ve işbirliği ilişkisi bireylerin takım çalışmasına olumlu katkı sağlamaktadır. Bu şekilde bireyler ve örgütler arasında bir bağlantı kurulmakta ve

kurulan bu bağlantı örgütün performans değerine dönüşerek örgüt için avantaj sağlamaktadır.

Literatürde personel güçlendirme ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve varsa ne yönde ve ne düzeyde olduğunu incelemeyi amaçlayan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları sadece personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi incelerken, bazıları da personel güçlendirmenin boyutlarını göz önünde bulundurarak bilgi paylaşımı ile arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Personel güçlendirmenin anlamlılık boyutu; bireyin kendi ideallerine veya standartlarına göre değerlendirilen bir iş hedefinin veya amacının değeri olarak ifade edilmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Bilginin paylaşılması, çalışanların kariyerlerinin farklı yönlerini fark etmelerini, işleriyle ilgili konular ve işlerinin boyutları hakkında kapsamlı bir bakış açısı geliştirebilmelerini sağlamaktadır. Böylece çalışanların içsel motivasyonları teşvik edilmekte ve kendilerinin anlamlı olduğu hissi artmaktadır (Zolfaghari, 2017: 529). Bilginin paylaşıldığı örgütlerde bir işbirliği çerçevesinde güven ve dürüstlük ortamı oluşturmak mümkündür. Oluşturulan bu ortam, çalışanlar arasındaki zararlı rekabeti azaltarak aralarındaki sosyal etkileşimin artmasına neden olmakta ve çalışanlar bilgi ve deneyimlerini paylaşma fırsatı bulmaktadırlar. Çalışanlar bu bilgi ve deneyimleri paylaştıkları zaman kendilerini daha güçlenmiş hissetmekte ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler. Böylelikle bu çalışanlar kendilerini anlamlı hissetmekte ve kendi iş ve sorumluluklarının önemini kavramaktadırlar (Monavvarian, 2014: 557).

Yetkinlik, bireyin beceri ile etkinliklerini yerine getirme yeteneğine olan inancını ifade etmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı faaliyetlerine dâhil olmak, çalışanlardaki yetenek duygusunu arttırabilmektedir. Bu durumda çalışanların iş ilişkilerine girmeleri ve yapılan işin daha iyisini yapmak adına iyileştirme ve değiştirme çabası içinde bulunma duyguları da artmaktadır. (Zolfaghari, 2017: 529). Böylelikle çalışanların yeteneklerine ve işi yapabileceklerine dair inançları gelişmektedir. Yeteneklerine inanan çalışanlar, başkalarına öğretmek için değerli bilgi ve deneyime sahip olduklarına inanmakta ve bu da diğer çalışanların performansını arttırmaya yardımcı olmaktadır. Çünkü kendilerine güvenen ve yeteneklerine inanan bireyler için başarısızlık, başarılı olmanın ilk adımı olarak değerlendirilmekte ve

geçmişteki başarısızlıklar, bakış açılarını ve yaklaşımlarını olumsuz yönde etkilememektedir. Aksine bunlar gelecekteki başarıları için yol gösterici bir kaynak olmaktadır.

Otonomi, bir bireyin iş davranışlarının ve süreçlerinin başlatılması ve devam ettirilmesi konusunda bireyin özgürce karar almasını ifade etmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Bilginin paylaşılmasıyla çalışanların kendilerine ve yeteneklerine olan güven duygusu artmakta ve bu durum onların iş süreçlerine dâhil olmasını sağlamaktadır. Böylece iş süreçlerine dâhil olan çalışanlar kendilerini işin sahibi olarak hissetmekte ve işin işleyiş sürecini düzenleme, başlatma ve devam ettirme gibi konularda özerk olmaktadır. Bu durum aynı zamanda bireylerin yeni ve yaratıcı çözümler üretme ve bu çözümlerin uygulanması aşamasında kendi kararlarını kendilerinin vermelerini sağlamaktadır.

Etki, bir bireyin işteki stratejik, idari veya işletme sonuçlarını etkileyebilme derecesi olarak ifade edilmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Bilginin paylaşılması; bilgi ve performansta bir sinerji yaratmakta, iş sorunlarının daha iyi çözümlenmesini sağlamakta, hataları tekrar etmekten kaçınıp yeni ve kullanışlı fikir ve çözümler sunmaya yardımcı olabilmektedir. Bu durum, çalışanlarda etkili olma duygusunu arttırmaktadır. Böylece, çalışanlar daha iyisi için bir değişiklik yapma ve mevcut şartlar ve sonuçlar üzerinde bir etkiye sahip olma becerisine inanmaktadırlar. Bu inanç, çalışanların işin sahibi olduklarını hissetmelerini, çalışmalarından sorumlu olmalarını ve iyileştirme konusunda sürekli ilgi duymalarını sağlamaktadır (Zolfaghari, 2017: 530).

Bilgi yönetiminin faktörlerinden biri olan bilgi paylaşımı davranışının personel güçlendirme ile ilişkili olduğuna dair literatürde bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan; Özbebek ve Kılıçarslan (2011) yaptıkları çalışmada personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Bu kapsamda yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre personel güçlendirme ile bilgi paylaşımı davranışı arasında pozitif bir korelasyonun olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmada güçlendirilmiş çalışanların bilgilerini paylaşmaya daha meyilli oldukları görülmektedir.

Monavarrian vd. (2014) yaptıkları çalışmada örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin boyutlarıyla olan ilişkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Elde ettikleri

bulgulara göre örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirme ve personel güçlendirmenin boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna ek olarak örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin boyutlarına olan etkisi içerisinde, en yüksek etkinin anlamlılık boyutunda, en düşük etkinin ise etki boyutunda olduğu belirtilmiştir. Bu durum örtük bilgi paylaşımının güçlendirilmiş çalışanlarda kendilerinin ve yaptıkları işin anlamlı olduğu duygusuna daha fazla katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Sadegh (2015) yaptığı çalışmada personel güçlendirmenin, psikolojik sermayenin ve örgütsel vatandaşlık davranışının bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda personel güçlendirmenin, psikolojik sermayenin ve örgütsel vatandaşlık davranışının bilgi paylaşımı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca bilgi paylaşımı üzerinde en yüksek etkiye sahip olan faktörün personel güçlendirme olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Andam (2017) yaptığı çalışmada personel güçlendirmenin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre personel güçlendirmenin bilgi paylaşımı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca personel güçlendirmenin boyutlarının bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi incelenmiş ve personel güçlendirmenin otonomi ve etki boyutlarının bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinin diğer boyutlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Feiz vd. (2017) yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisini örgütsel hafızanın aracılık rolünü dikkate alarak incelemeyi amaçlamışlardır. Elde ettikleri bulgulara göre bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanında bilgi paylaşımının örgütsel hafıza üzerinde de pozitif bir etkiye sahip olduğu ve benzer şekilde örgütsel hafızanın da personel güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu da bilgi paylaşımının personel güçlendirmeye olan etkisinde örgütsel hafızanın etkili olduğunu göstermektedir.

Kosar (2017) yaptığı çalışmada personel güçlendirme ve çalışanların bilgi paylaşımı ve örgütsel vatandaşlık gibi iki davranışsal durumları arasındaki ilişkiyi, çalışan katılımının aracılık, lider-üye değişiminin de ılımlılık rolü ile incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre, personel güçlendirmenin

örgütsel vatandaşlık davranışını ve bilgi paylaşımı davranışını olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir. Ayrıca, çalışan katılımının, personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği ve personel güçlendirme ile bilgi paylaşımı davranışı arasında tam aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Zolfaghari vd. (2017) çalışmalarında bilgi paylaşımı davranışının personel güçlendirme üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre bilgi paylaşımı ve personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında çalışanlar arasında bilgi paylaşımı davranışının teşvik edilmesinin çalışanlarda; yetkinlik, anlamlılık, etkili olma ve kendi kararını kendi verme (otonomi) duygusunu geliştirmek konusunda önemli ve olumlu etkileri olduğu ortaya konulmuştur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ PAYLAŞIMI VE PERSONEL GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Günümüzde örgütler, rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmek, bu avantajı sürdürebilmek ve kaliteli hizmet sunabilmek için insan kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanmaları için çaba sarf etmektedirler. Bu kapsamda örgütler mevcut insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmek adına bazı çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmaların başında eğitim, yetenek, özveri, motivasyon, özgüven vb. personel özelliklerinin güçlendirilmesi gelmektedir. Bir örgütün en değerli varlığının fiziksel sermayeden bilgi sermayesine kaydığı günümüzün bilgi temelli ekonomisinde, örgütler bilgiyi oluşturmak ve geliştirmek için sistematik süreçler oluşturmaktadırlar. Çalışanların bilgi kapasitelerini geliştirmeyi ve verimli kullanmalarını teşvik eden önemli faktörlerden birisi de, onların ihtiyaçlarını karşılamak ve aynı zamanda yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olacak koşulları sağlamaktır. Buna göre, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı çalışanların güçlendirilmesine yol açmaktadır. Bu bağlamda çalışanların güçlendirilmesi, bilgi paylaşımını kolaylaştıran davranışlara ve bakış açısına imkân sağlayacak en etkili yönetim stratejilerinden biri olarak görülmektedir.

Bilgi temeline dayanan sağlık hizmeti sektöründe bilginin doğru ve etkin bir şekilde kullanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bilgi paylaşımının yeterli düzeyde olmadığı durumlarda, özellikle kritik bakım gerektiren hastalıklarda ortaya çıkabilecek ufak bir bilgi boşluğu insan hayatını etkileyebilecek sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle sağlık sektöründeki faaliyetlerin her aşamasında, bilginin doğru yerde ve doğru zamanda kullanılması ve çalışanların bilgi paylaşımını etkin bir biçimde gerçekleştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı; bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerinde bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi ve sağlık sektöründe hemşireler üzerinde yapılan uygulama ile belirlenerek literatüre katkı sağlanmasıdır. Yapılan uygulama ile personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki, personel güçlendirmenin boyutları olan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki değişkenleri ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkiler ölçülerek belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç kapsamında T.C. Sağlık Bakanlığı - D.P.Ü. Kütahya Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan hemşirelerden anket yöntemi ile bilgi toplanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle test edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak ankete katılan hemşirelere ilişkin demografik bilgiler verilmektedir. Ardından bilgi paylaşımı ve personel güçlendirme arasında hemşirelere ait demografik özellikler göz önünde bulundurularak aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı t ve ANOVA testleri ile test edilmiştir.

Ardından yapılan ankete faktör analizi uygulanarak ankette bulunan ifadelerin doğru faktörler altında toplanıp toplanmadığı incelenecektir. Elde edilen sonuçlara göre önce ankette bulunan her bir ölçeğin ayrı ayrı daha sonra da tüm ölçeklerin güvenilirlik testleri yapılarak her biri için Cronbach's Alfa değerleri incelenmiştir.

Bu analizler yapıldıktan sonra değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Ardından elde edilen sonuçlara göre değişkenler arasında bir ilişki varsa bu ilişkiye dair daha ayrıntılı sonuçlar elde etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin incelenmesinin amaçlandığı bu araştırmada hedef kütle olarak sağlık sektöründe faaliyet gösteren hemşireler alınmıştır. Örnek kütle Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan toplam 687 hemşire oluşturmaktadır. Bu hastaneden rassal örnekleme yöntemi ile seçilen 225 hemşireye anket uygulanmış ve veriler elde edilmiştir.

3.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine ait toplam 19 ifade ve demografik bilgilere ait 7 soru ile birlikte toplam 26 ifade bulunmaktadır. Personel güçlendirme ölçeği olarak; Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olan, Türkiye' de Arı (2003), Çöl (2004), Çavuş (2006), Torun (2016) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek kullanılan ve personel güçlendirmenin her bir boyutuna ait üçer ifade olmak üzere toplam 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bilgi paylaşımı ölçeği olarak ise; Lee

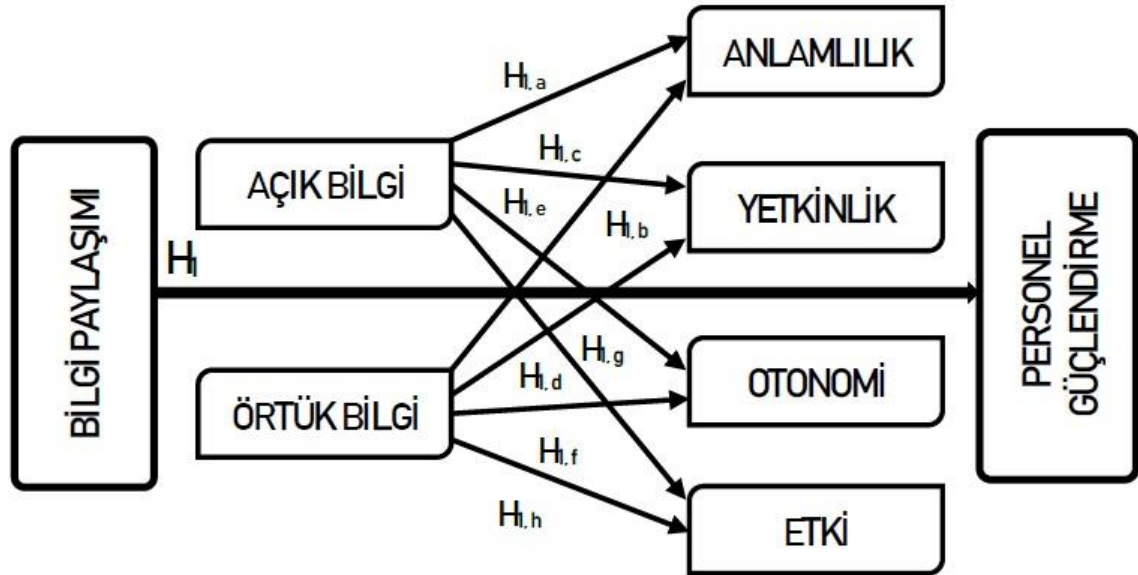
(2001) tarafından geliştirilen, Türkiye’de Gürdal (2013) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek kullanılan ve açık bilgi paylaşımına ait dört ifade ve örtük bilgi paylaşımına ait üç ifade olmak üzere toplam 7 ifadeden oluşan bilgi paylaşımı ölçeği kullanılmıştır.

Ankette ölçeklere ait ifadeler; 5’ li likert türünde ve “1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum” şeklinde oluşturulmuş ve 225 hemşireye uygulanmıştır. Ankete katılan hemşirelerin bir kısmı bazı ifadeleri boş bıraktıkları için kullanılamayan anketler analize dâhil edilmemiş ve toplamda eksik veri bulunmayan 207 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki test edilmiş ve bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda bilgi paylaşımının alt boyutlarının personel güçlendirmenin alt boyutları üzerindeki etkisi test edilmiştir. Araştırmanın genel modeli Şekil 3.1’ deki gibi belirlenmiştir.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



Bu model kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H₁: Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1,a}: Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Açık Bilgi boyutu Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Anlamlılık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1,b}: Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Örtük Bilgi boyutu Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Anlamlılık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1,c}: Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Açık Bilgi boyutu Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Yetkinlik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1,d}: Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Örtük Bilgi boyutu Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Yetkinlik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1,e}: Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Açık Bilgi boyutu Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Otonomi boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1,f}: Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Örtük Bilgi boyutu Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Otonomi boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1,g}: Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Açık Bilgi boyutu Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Etki boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1,h}: Bilgi Paylaşımı alt boyutu olan Örtük Bilgi boyutu Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Etki boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Kurulan bu hipotezler istatistiksel veri analizi aracı olan SPSS 23.0 paket programı yardımıyla test edilmiş ve sonuçlar sunulmuştur.

3.3. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ELDE EDİLEN BULGULAR

Bu aşamada, ilk olarak çalışma kapsamında ankete katılanlara ait demografik bilgiler verilmiştir. Ardından elde edilen anket verileri ile; faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ilişkileri ve regresyon analizi gibi istatistiksel analizler kullanılarak test edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Ankete katılan hemşirelere ilişkin yapılan tanımlayıcı testler sonucunda demografik özelliklere ilişkin elde edilen bilgiler sırasıyla tablolar halinde aşağıda yer almaktadır. Cinsiyet değişkenine ait bilgiler Tablo 3.1’ de verilmiştir.

Tablo 3.1: Cinsiyet Bilgileri

Cinsiyet			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	36	17,4	17,4
Kadın	171	82,6	100,0
Toplam	207	100,0	

Tablo 3.1’ incelendiğinde ankete katılan hemşirelerin; %17,4’ ünün (36 kişi) erkek, %82,6’ sının (171 kişi) kadın olduğu görülmektedir.

Yaş değişkenine ait bilgiler Tablo 3.2’ de verilmiştir.

Tablo 3.2: Yaş Bilgileri

Yaş			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
21-25	70	33,8	33,8
26-30	59	28,5	62,3
31-35	29	14,0	76,3
36-40	31	15,0	91,3
40 ve Üzeri	18	8,7	100,0
Toplam	207	100,0	

Tablo 3.2’ ye göre ankete katılan hemşirelerin en yüksek oranın %33,8 (70 kişi) ile 21-25 yaş arasındaki hemşirelerden oluştuğu görülmektedir. Bunu %28,5 (59 kişi) ile 26-30 yaş arası hemşireler, daha sonra da %14,0 (29 kişi) ile 31-35 yaş arası hemşireler takip etmektedir. Ankete katılan hemşireler arasında en düşük oranın ise %8,7 (18 kişi) ile 40 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Medeni Durum değişkenine ait bilgiler Tablo 3.3’te verilmiştir.

Tablo 3.3: Medeni Durum Bilgileri

Medeni Durum			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	107	51,7	51,7
Bekâr	100	48,3	100,0
Toplam	207	100,0	

Tablo 3.3' e göre ankete katılan hemşirelerin, %51,7' sinin (107 kişi) evli %48,3' ünün (100 kişi) ise bekâr olduğu görülmektedir.

Eğitim Durumu değişkenine ait bilgiler Tablo 3.4' de verilmiştir.

Tablo 3.4: Eğitim Durumu Bilgileri

Eğitim Durumu			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	21	10,1	10,1
Ön Lisans	34	16,4	26,6
Lisans	146	70,5	97,1
Yüksek Lisans	6	2,9	100,0
Doktora	0	0,0	
Toplam	207	100,0	

Tablo 3.4' e göre ankete katılan hemşirelerin eğitim düzeyleri içerisinde en yüksek katılım oranının %70,5' lik oranla (146 kişi) lisans mezunları olduğu görülmektedir. Bu durumu %16,4 (34 kişi) ile Ön Lisans mezunları ve %10,1 (21 kişi) ile Lisans mezunları takip etmektedir. Doktora mezunu olan herhangi bir hemşire olmayıp yüksek lisans mezunu olan 6 hemşire bulunmaktadır.

Hemşirelerin çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri değişkenine ait bilgiler Tablo 3.5'te verilmiştir.

Tablo 3.5: Çalışma Sürelerine Ait Bilgiler

Tecrübe			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 Yıldan az	27	13,0	13,0
1-3 Yıl	73	35,3	48,3
4-6 Yıl	37	17,9	66,2
7-9 Yıl	26	12,6	78,7
10 Yıl ve üzeri	44	21,3	100,0
Toplam	207	100,0	

Tablo 3.5' e göre ankete katılan hemşirelerin 73 kişi ile %35,3' ünü 1-3 yıl, 27 kişi ile %13,0' ünün 1 yıldan az, 37 kişi ile %17,9' unun 4-6 yıl, 26 kişi ile %12,6' sının 7-9 yıl arası, 44 kişi ile %21,3' ünün 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir

Hemşirelerin çalıştıkları pozisyon değişkenine ait bilgiler Tablo 3.6.' da verilmiştir.

Tablo 3.6: Çalışılan Pozisyona Ait Bilgiler

Pozisyon			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yoğun Bakım Servisi	18	8,7	8,7
Yataklı Servis	137	66,2	74,9
Yönetim Ekibi (Süpervizör)	9	4,3	79,2
Acil Servis	10	4,8	84,1
Ayakta Tanı ve Tedavi Servisi	15	7,2	91,3
İdari Hizmet	18	8,7	100,0
Toplam	207	100,0	

Tablo 3.6 incelendiğinde ankete katılan hemşireler arasında en yüksek katılımın %66,2 (137 kişi) ile yataklı servis hemşirelerinin olduğu görülmektedir. Bunu %8,7 (18 kişi) ile Yoğun bakım servisi ve İdari Hizmet personeli, %7,2 (15 kişi) ile ayakta tanı ve tedavi servisi, %4,8 (10 kişi) ile acil servis, %4,3 (9 kişi) ile yönetim ekibi takip etmektedir.

Hemşirelerin çalıştıkları pozisyonda ne kadar süredir çalıştıkları değişkenine ait bilgiler Tablo 3.7' de verilmiştir.

Tablo 3.7: Çalışılan Pozisyondaki Çalışma Sürelerine Ait Bilgiler

Pozisyondaki Çalışma Süreleri			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 Yıldan az	42	20,3	20,3
1-3 Yıl	86	41,5	61,8
4-6 Yıl	40	19,3	81,2
7-9 Yıl	17	8,2	89,4
10 Yıl ve üzeri	22	10,6	100,0
Toplam	207	100,0	

Tablo 3.7' ye göre ankete katılan hemşirelerin çalıştıkları görevdeki hizmet yılı incelendiğinde, çoğunluğu %41,5 (86 kişi) ile 1-3 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır.

Sonrasında ise %20,3 (42 kişi) ile 1 yıldan az, %19,3 (40 kişi) ile 4-6 yıl arası, %10,6 (22 kişi) ile 10 yıl ve üzeri ve %8,2 (17 kişi) ile 7-9 yıl arası çalışanlar olduğu görülmektedir.

Bu aşamada faktör analizi yapılarak elde edilen verilere göre ifadelerin doğru faktörler altında toplanıp toplanmadığı incelenecektir. Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett değişkenlerin korelasyonlarının yeterliliği testleri ile test edilmiştir. KMO değerinin 0,90 ve üzerinde olması örneklemin mükemmel, 0,80-0,89 arası ise çok iyi olarak değerlendirilirken, 0,50 ve altı kabul edilmemektedir (Kalaycı, 2016: 322). Personel Güçlendirme ölçeği için yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 3.8’ de verilmiştir.

Tablo 3.8: Personel Güçlendirme Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Personel Güçlendirme		
KMO Örneklem Yeterliliği İstatistiği		0,817
Bartlett Testi	Ki-Kare İstatistiği	969,927
	Serbestlik Derecesi	66
	P	0,000

Tablo 3.8’ e göre personel güçlendirme ölçeğinin KMO test istatistiğinin 0,817 ile çok iyi olduğu görülmektedir. Ayrıca Bartlett testi ki-kare istatistiğinin p değeri 0,05’ ten küçük olduğu için istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlara göre veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüş ve faktör analizi yapılmıştır. Personel güçlendirme ölçeğine ait faktör analizi sonuçları Tablo 3.9’ da verilmiştir.

Tablo 3.9: Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Güvenilirlik	Faktörler			
				Etki	Otonomi	Anlamlılık	Yetkinlik
P5: Çalıştığım departmandaki olaylar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	3,541	1,046	0,827	0,859			
P12: Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	3,526	1,051	0,834	0,853			
P7: Çalıştığım departmandaki olaylar üzerinde büyük bir nüfuza sahibim.	3,449	1,017	0,834	0,843			
P8: İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	3,821	0,991	0,831		0,925		
P9: İşimi bağımsız ve serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.	3,444	1,031	0,830		0,871		
P3: İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe (özgürlüğe) sahibim.	3,855	1,004	0,829		0,808		
P1: İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	4,169	0,895	0,844			0,872	
P11: Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,444	0,701	0,834			0,793	
P4: Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.	4,439	0,766	0,833			0,766	
P10: İşim için gerekli olan becerilerde uzmanlaştım.	4,144	0,805	0,846				0,828
P2: İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	4,512	0,629	0,842				0,788
P6: İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.	4,357	0,695	0,839				0,628
Açıklanan Varyans				38,051	13,212	11,181	8,716
Açıklanan Kümülatif Varyans				38,051	51,263	62,444	71,160

Tablo 3.9’ da görüldüğü gibi ifade yükleri 0,628 ile 0,925 arasında değişmektedir. Ankette bulunan ifadelerden Etki boyutunu P5, P7, P12; Otonomi boyutunu P3, P8, P9; Anlamlılık boyutunu P1, P4, P11; ve Yetkinlik boyutunu P2, P6 ve P10 temsil etmektedir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde ifadelerin doğru faktörler altında toplandığı görülmektedir. Ayrıca Tablo 3.9 da açıklanan varyanslar incelendiğinde tüm faktörlerin toplam varyansın %71,16’ sını açıkladığı tespit edilmektedir.

Bilgi paylaşımı ölçeği için yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10: Bilgi Paylaşımı Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Bilgi Paylaşımı		
KMO Örneklem Yeterliliği İstatistiği		0,809
Bartlett Testi	Ki-Kare İstatistiği	900,579
	Serbestlik Derecesi	21
	P	0,000

Tablo 3.10 incelendiğinde, bilgi paylaşımı ölçeğinin KMO test istatistiğinin 0,809 ile çok iyi olduğu görülmektedir. Ek olarak Bartlett testi ki-kare istatistiğinin p değeri 0,05’ ten küçük olup istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlara göre veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüş ve faktör analizi yapılmıştır. Bilgi paylaşımı ölçeğine ait faktör analizi sonuçları Tablo 3.11’ de verilmiştir.

Tablo 3.11: Bilgi Paylaşımı Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Güvenilirlik	Faktörler	
				Örtük Bilgi	Açık Bilgi
B14: İşyerimde çalışanlar ile bilginin nerede ve kimde olduğunu birbirimiz ile paylaşıyoruz.	4,173	0,875	0,825	0,977	
B13: İşyerimde iş tecrübelerimizi ya da teknik bilgilerimizi birbirimiz ile paylaşıyoruz.	4,212	0,931	0,827	0,913	
B15: İşyerimde eğitim öğretim ile elde ettiğimiz bilgileri paylaşıyoruz.	4,227	0,865	0,817	0,840	
B19: İşyerimde işle ilgili gazete, dergi paylaşıyoruz.	3,352	1,338	0,892		0,898
B18: İşyerimde işle ilgili başarı ve başarısızlık hikâyelerini birbirimiz ile paylaşıyoruz.	4,207	0,875	0,810		0,818
B16: İşyerimde işle ilgili raporları birbirimiz ile paylaşıyoruz.	4,082	1,041	0,799		0,734
B17: İşyerimde işle ilgili metotları, yöntemleri birbirimiz ile paylaşıyoruz.	4,198	0,947	0,806		0,659
Açıklanan Varyans				57,342	18,816
Açıklanan Kümülatif Varyans				57,342	76,158

Tablo 3.11 incelendiğinde ifade yüklerinin 0,659 ile 0,977 arasında değiştiği görülmektedir. Ankette bulunan ifadelerden, Örtük Bilgi boyutunu B13, B14 ve B15; Açık Bilgi boyutunu ise B16, B17, B18 ve B19; temsil etmektedir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde ifadelerin doğru faktörler altında toplandığı görülmektedir. Ayrıca açıklanan varyanslar incelendiğinde tüm faktörlerin toplam varyansın %76,158' ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Her iki ölçekte de açıklanan varyansların %70 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu oran ölçeklerin iyi bir açıklayıcılık düzeyine sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Bu aşamada yapılan anketin güvenilirliğini test edilmesi için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan anketin ve ankette kullanılan personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.12' de verilmiştir.

Tablo 3.12: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Personel Güçlendirme ve Bilgi Paylaşımı			
Cronbach's Alfa		İfade Sayısı	
0,883		19	
Personel Güçlendirme		Bilgi Paylaşımı	
Cronbach's Alfa	İfade Sayısı	Cronbach's Alfa	İfade Sayısı
0,847	12	0,847	7

Tablo 3.12 incelendiğinde personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin Cronbach's Alfa değerinin 0,847 ile çok iyi olduğu görülmektedir. Ayrıca anketin genel güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde 0,883 Cronbach's Alfa değeri ile çok güvenilir olduğu görülmektedir.

Faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra bu aşamada personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin demografik değişkenlere göre fark testleri yapılmıştır. Cinsiyet değişkenine ait fark testi olarak kullanılan bağımsız örneklem T testi sonuçları Tablo 3.13' te verilmiştir.

Tablo 3.13: Cinsiyet Değişkenine Göre Fark Testi Sonuçları

Cinsiyet		
Ölçekler	T-Testi	
	t-istatistiği	P
Personel Güçlendirme	-1,774	0,78
	-1,667	0,102
Bilgi Paylaşımı	-0,44	0,965
	-0,42	0,967

Tablo 3.13 incelendiğinde her iki ölçek için hesaplanan test istatistiklerinin p değerlerinin 0,05' ten büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuç her iki ölçeğinde cinsiyet değişkenine göre bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Bu nedenle grup istatistiklerine ait sonuçlar paylaşılmamıştır.

Medeni Durum değişkenine ait fark testi olarak kullanılan bağımsız örneklem T testi sonuçları Tablo 3.14' te verilmiştir.

Tablo 3.14: Medeni Durum Değişkenine Göre Fark Testi Sonuçları

Medeni Durum		
Ölçekler	T-Testi	
	t-istatistiği	P
Personel Güçlendirme	2,076	0,039*
	2,077	0,039*
Bilgi Paylaşımı	-1,340	0,182
	-1,349	0,179

*, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.14 incelendiğinde bilgi paylaşımı ölçeği için hesaplanan test istatistiklerinin p değerlerinin 0,05' ten büyük olduğu, personel güçlendirme ölçeği için hesaplanan test istatistiklerinin olasılık değerinin 0,05' ten küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuç bilgi paylaşımı ölçeğinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini fakat personel güçlendirme ölçeğinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Bu farklılığı incelemek için medeni durum değişkenine ait grup istatistikleri Tablo 3.15' te verilmiştir.

Tablo 3.15: Medeni Durum Değişkenine Ait Grup İstatistikleri

Ölçekler	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma
Personel Güçlendirme	Evli	4,05	0,55
	Bekâr	3,89	0,54
Bilgi paylaşımı	Evli	4,02	0,75
	Bekâr	4,15	0,64

Tablo 3.15 incelendiğinde personel güçlendirme ölçeği için evli hemşirelerin ortalamasının, bekâr hemşirelerden yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum evli hemşirelerin kendilerini bekâr hemşirelere nazaran daha güçlendirilmiş hissettikleri anlamına gelmektedir. Bu sonucun bekâr hemşirelerin daha genç oldukları için yaptıkları işten farklı beklentiler içinde olabilmeleri ile evli hemşirelerin ise bekâr hemşirelere oranla daha fazla sorumluluk sahibi olup kendilerini işlerine vermeleri nedeni ile olabileceği düşünülmektedir.

Diğer demografik değişkenlerin fark testleri için ANOVA testi yapılmıştır. Yaş değişkeni için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 3.16’ da verilmiştir.

Tablo 3.16: Yaş Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA-Yaş				
	Kareler Toplamı	Kareli Ortalama	F İstatistiği	P
Personel Güçlendirme	0,880	0,220	0,726	0,575
Bilgi Paylaşımı	3,326	0,832	1,660	0,161

Tablo 3.16’ ya göre gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri her iki ölçek içinde 0.05’ ten büyüktür. Bu da her iki ölçek için yaş değişkeninin grupları arasında bir farklılık bulunmadığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların güçlendirme algıları ve bilgi paylaşımında bulunmaları onların yaşlarına göre bir farklılık göstermemektedir. Bu durum evrensel bir nitelik taşıyan bilginin, çalışanlar arasında paylaşılmasının onların yaşından bağımsız bir şekilde gerçekleşmesi açıklanabilmektedir. Benzer şekilde personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların yaşlarını dikkate almaksızın onların verimliliklerini arttırmayı amaçlamasıyla açıklanabilmektedir.

Çalışma Süresi değişkeninin personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine göre yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 3.17’ de verilmiştir.

Tablo 3.17: Çalışma Süresi Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA-Çalışma Süresi				
	Kareler Toplamı	Kareli Ortalama	F İstatistiği	P
Personel Güçlendirme	1,498	0,375	1,249	0,291
Bilgi Paylaşımı	3,066	0,766	1,526	0,196

Tablo 3.17' ye göre gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri her iki ölçek içinde 0.05' ten büyüktür. Bu da her iki ölçek için çalışma süreleri değişkeninin grupları arasında bir farklılık bulunmadığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle hemşirelerin çalıştıkları kurumdaki çalışma sürelerinin onların güçlendirme algıları ve bilgilerini paylaşmaları konusunda bir farklılık göstermemektedir. Bu durum güçlendirme uygulamalarının çalışanların çalışma sürelerinden bağımsız bir şekilde onların bilgi, beceri ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanılmasına odaklanmasıyla açıklanabilmektedir. Diğer taraftan çalışanların bünyelerinde bulunan bilgiyi paylaşmaları çalışma sürelerinden ziyade onların kendi istek ve arzularına bağlı olarak paylaşması ile açıklanabilmektedir.

Çalışılan pozisyon değişkeninin personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine göre yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 3.18' de verilmiştir.

Tablo 3.18: Çalışılan Pozisyon Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA-Pozisyon				
	Kareler Toplamı	Kareli Ortalama	F İstatistiği	P
Personel Güçlendirme	0,224	0,045	0,146	0,981
Bilgi Paylaşımı	6,250	1,250	2,556	0,029

Tablo 3.18' e göre gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri personel güçlendirme ölçeği için 0.05' ten büyük olup çalışanların çalıştıkları pozisyona göre güçlendirme algıları arasında bir fark bulunmamaktadır. Diğer taraftan çalışılan pozisyon değişkenine göre bilgi paylaşımı ölçeğinin hesaplanan F istatistiği p değeri 0.05' ten küçük olup gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Fakat yapılan PostHoc Tukey testi sonuçları incelendiğinde örneklem yetersizliği nedeniyle anlamlı bir farklılığın olduğu grup tespit edilememiştir. Bu durum güçlendirme uygulamalarının ve bilgi paylaşımının çalışanların çalıştıkları pozisyondan farklı olarak çalışanların takım halinde çalışmasını ve bilgilerini takım içerisinde paylaşmayı öngörmesiyle açıklanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle

departmanlar veya pozisyonlar arasında farklılık bulunması bilgi paylaşımı ve güçlendirme uygulamasının etkilememektedir.

Hemşirelerin çalıştıkları pozisyondaki görev süresi değişkeninin personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine göre yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 3.19’ da verilmiştir.

Tablo 3.19: Çalışılan Pozisyondaki Görev Süresi Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA-Çalışılan Pozisyondaki Görev Süresi				
	Kareler Toplamı	Kareli Ortalama	F İstatistiği	P
Personel Güçlendirme	1,661	0,415	1,389	0,239
Bilgi Paylaşımı	3,579	0,895	1,790	0,132

Tablo 3.19’ da görüldüğü gibi gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri her iki ölçek içinde 0.05’ ten büyüktür. Bu da her iki ölçek için çalışılan pozisyondaki çalışma süreleri değişkeninin grupları arasında bir farklılık bulunmadığı anlamına gelmektedir. Bu durum tıpkı çalışanların çalışma sürelerinde olduğu gibi güçlendirme uygulamalarının ve bilgi paylaşımının görev sürelerinden bağımsız bir şekilde gerçekleşmesiyle açıklanabilmektedir.

Eğitim düzeyi değişkeninin personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine göre yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 3.20’ de verilmiştir.

Tablo 3.20: Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA-Eğitim				
	Kareler Toplamı	Kareli Ortalama	F İstatistiği	P
Personel Güçlendirme	1,181	0,394	1,312	0,272
Bilgi Paylaşımı	10,682	3,561	7,701	0,000*

*, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.20’ ye göre gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri personel güçlendirme ölçeği için 0.05’ ten büyük olup çalışanların eğitim düzeyine göre güçlendirme algıları arasında bir fark bulunmamaktadır. Bu durum güçlendirme uygulamalarının, çalışanların aldıkları eğitimden bağımsız bir şekilde örgüt amaç ve hedeflerine yönelik olarak daha etkin ve daha verimli çalışmalarına, kendi

bilgi, beceri ve yeteneklerini özgürce ortaya koymalarına odaklanmasıyla açıklanabilmektedir.

Diğer taraftan çalışanların eğitim değişkenine göre bilgi paylaşımı ölçeğinin hesaplanan F istatistiği p değeri 0.05' ten küçük olup gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında meydana geldiği görmek için yapılan PostHoc Tukey testi sonuçları Tablo 3.21' de verilmiştir.

Tablo 3.21: Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Tukey Testi Sonuçları

Eğitim Düzeyi - Tukey Testi				
Ölçek	Eğitim - I	Eğitim - J	Ortalama Farklılık (I-J)	P
Bilgi Paylaşımı	Lise	Ön Lisans	0,61520*	0,007*
		Lisans	0,06535	0,976
		Yüksek Lisans	0,70833	0,113
	Ön Lisans	Lise	-0,61520*	0,007*
		Lisans	-0,54984*	0,000*
		Yüksek Lisans	0,09314	0,990
	Lisans	Lise	-0,06535	0,976
		Ön Lisans	0,54984*	0,000*
		Yüksek Lisans	0,64298	0,109
	Yüksek Lisans	Lise	-0,70833	0,113
		Ön Lisans	-0,09314	0,990
		Lisans	-0,64298	0,109

*, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.21' e göre lise mezunlarının ön lisans mezunlarına göre aralarında pozitif ve anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre lise mezunu hemşireler ön lisans mezunu hemşirelerden daha fazla bilgilerini paylaşma eğilimindedirler. Ayrıca lisans mezunlarının da ön lisans mezunlarına göre aralarında pozitif ve anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre de lisans mezunlarının bilgilerini paylaşmaya ön lisans mezunlarına oranla daha fazla meyilli oldukları görülmektedir. Bu durum ön lisans mezunlarının kendilerini lise mezunlarına göre üstün görebilme nedeni ile lisans mezunlarına karşı üstünlük avantajı elde etme çabasıyla kaynaklanabildiği düşünülmektedir.

Çalışmanın bu aşamasında demografik değişkenlerden bağımsız olarak hemşirelerin güçlendirilmesi ile bilgi paylaşımında bulunmaları ve bunların boyutları

arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla yapılan korelasyon analizlerinin sonuçları sırasıyla verilmiştir.

Hemşirelerin personel güçlendirme algıları ve bilgi paylaşımı davranışı arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.22’ de verilmiştir.

Tablo 3.22: Personel Güçlendirme İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		PERSONEL GÜÇLENDİRME	BİLGİ PAYLAŞIMI
PERSONEL GÜÇLENDİRME	Pearson Korelasyon	1	0,483**
	P (2-Kuyruklu)		0,000
BİLGİ PAYLAŞIMI	Pearson Korelasyon	0,483**	1
	P (2-Kuyruklu)	0,000	

**, %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Elde edilen sonuçlara göre personel güçlendirme ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki pearson korelasyon katsayısının %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve 0.483 olduğu görülmektedir. Bu pearson korelasyon katsayısı hemşirelerin personel güçlendirme algısı ile bilgi paylaşımı davranışları arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Personel güçlendirme ile bilgi paylaşımının boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.23’ de verilmiştir.

Tablo 3.23: Personel Güçlendirme İle Bilgi Paylaşımının Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		PERSONEL GÜÇLENDİRME	Örtük Bilgi	Açık Bilgi
PERSONEL GÜÇLENDİRME	Pearson Korelasyon	1	0,326**	0,504**
	Olasılık (2-Kuyruklu)		0,000	0,000
Örtük Bilgi	Pearson Korelasyon	0,326**	1	0,490**
	Olasılık (2-Kuyruklu)	0,000		0,000
Açık Bilgi	Pearson Korelasyon	0,504**	0,490**	1
	Olasılık (2-Kuyruklu)	0,000	0,000	

**, %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.23’ de elde edilen sonuçlar incelendiğinde personel güçlendirmenin bilgi paylaşımının açık ve örtük bilgi boyutları ile olan pearson korelasyon

katsayılarının p değerlerinin 0,05' ten küçük olup istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu katsayılara göre personel güçlendirme ile açık bilgi arasındaki korelasyonun (0,504), örtük bilgi ile arasındaki korelasyondan (0,326) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirme ile ilişkisinin açık bilginin personel güçlendirme ile olan ilişkisinden daha düşük olduğu görülmektedir.

Personel güçlendirmenin boyutları ile bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.24' de verilmiştir.

Tablo 3.24: Personel Güçlendirmenin Boyutları İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Yetkinlik	Otonomi	Etki	Anlamlılık	BİLGİ PAYLAŞIMI
Yetkinlik	Pearson Korelasyon	1	0,311**	0,348**	0,431**	0,191**
	P (2-Kuyruklu)		0,000	0,000	0,000	0,006
Otonomi	Pearson Korelasyon	0,311**	1	0,441**	0,419**	0,389**
	P (2-Kuyruklu)	0,000		0,000	0,000	0,000
Etki	Pearson Korelasyon	0,348**	0,441**	1	0,331**	0,321**
	P (2-Kuyruklu)	0,000	0,000		0,000	0,000
Anlamlılık	Pearson Korelasyon	0,431**	0,419**	0,331**	1	0,502**
	P (2-Kuyruklu)	0,000	0,000	0,000		0,000

**, %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.24' e göre bilgi paylaşımı davranışının personel güçlendirmenin boyutları ile arasındaki pearson korelasyon katsayılarının p değerleri 0,05' ten küçük olup istatistiksel olarak anlamlıdır. Elde edilen sonuçlara göre bilgi paylaşımı davranışının personel güçlendirmenin boyutları arasında anlamlılık boyutu ile en yüksek korelasyona (0,502) sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, bilgi paylaşımı ile anlamlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Bu korelasyonun ardından bilgi paylaşımının en yüksek korelasyona sahip olduğu personel güçlendirme boyutunun otonomi (0,389) olduğu görülmektedir. Bu sonuç, bilgi paylaşımı ile otonomi arasında orta düzeyin biraz altında pozitif bir ilişki olduğunu

ifade etmektedir. En düşük korelasyona sahip olan boyut ise yetkinlik boyutu (0,191) olup, pozitif fakat çok zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, bilgi paylaşımının bireylerin yaptıkları işte kendi bilgi ve becerilerine olan inançlarıyla olan ilişkisinin diğer boyutlara göre daha düşük düzeyde olduğunu ifade etmek mümkündür.

Bu sonuçlara ek olarak personel güçlendirmenin boyutları arasındaki pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde hepsinin p değerlerinin 0,05’ ten küçük olup istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu korelasyonların en yüksek olan 0,441 ile etki ve otonomi boyutları arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; etki ve otonomi arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu korelasyondan sonra en yüksek korelasyonun 0,431 ile anlamlılık ve yetkinlik boyutları arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç; yetkinlik ve anlamlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Personel güçlendirmenin boyutları ile bilgi paylaşımının boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.25’ de verilmiştir.

Tablo 3.25: Personel Güçlendirmenin Boyutları İle Bilgi Paylaşımının Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Y	O	E	A	Örtük Bilgi	Açık Bilgi
Yetkinlik (Y)	Pearson Korelasyon	1	0,311**	0,348**	0,431**	0,161*	0,168*
	P (2-Kuyruklu)		0,000	0,000	0,000	0,020	0,015
Otonomi (O)	Pearson Korelasyon		1	0,441**	0,419**	0,222**	0,444**
	P (2-Kuyruklu)			0,000	0,000	0,001	0,000
Etki (E)	Pearson Korelasyon			1	0,331**	0,208**	0,342**
	P (2-Kuyruklu)				0,000	0,003	0,000
Anlamlılık (A)	Pearson Korelasyon				1	0,377**	0,487**
	P (2-Kuyruklu)					0,000	0,000

**, *, sırasıyla %1, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.25 ile verilen personel güçlendirmenin boyutları ile bilgi paylaşımının boyutları arasındaki korelasyonun sonuçları incelendiğinde elde edilen pearson korelasyon katsayılarının hepsinin pozitif ve bazılarının %5 anlamlılık düzeyinde

bazılarının da %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, bilgi paylaşımı boyutlarından biri olan açık bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin boyutlarıyla olan korelasyonunun örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin boyutlarıyla korelasyonundan daha yüksek ve pozitif bir korelasyona sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun sebebi, örtük bilginin eğitim ve tecrübe yoluyla elde edilen ve içine doğma, sezgi gibi ifade edilmesi zor ve kişisel bilgiler olması, açık bilginin ise kitap, gazete, dergi gibi okuyarak elde edilen gündelik bilgiler veya doktorun hastasına yaptığı açıklamalar gibi daha genel ve ifade edilmesi daha kolay bilgiler olmasıyla açıklanabilir. Çünkü gündelik hayatta elde edilen ve ifade edilmesi daha kolay olan bilgilerin çalışanlar arasında paylaşılması onların birbirlerine olan güven duygusunu arttırmakta ve birbirlerine olan bağlılığı geliştirmektedir. Böylece personel güçlendirmenin temel özelliklerinden biri olan takım çalışması etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşebilmektedir.

Açık bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin boyutları ile korelasyonları içerisinde en yüksek korelasyonun 0,487 ile açık bilgi ve anlamlılık arasında olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların kendi aralarında gündelik hayatta elde ettikleri ve ifade edilmesi daha kolay olan bilgileri paylaştıkları zaman kendilerini örgüt içerisinde daha değerli görmeleri ve yaptıkları işi daha anlamlı hissetmeleri ile açıklanabilmektedir. Bir diğer yüksek korelasyonun ise, 0,444 ile açık bilgi ve otonomi arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç, çalışanlar açık bilgiyi paylaştıklarında, herhangi bir sorun karşısında sorumluluk alıp kendi kararlarını almaları ve uygulamaları konusundaki istekli olup olmamaları ile açıklanabilmektedir. Açık bilgi ve etki arasındaki korelasyonun 0,342 olduğu görülmektedir. Bu sonuç açık bilgi ve etki arasında pozitif fakat orta alt düzey bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum açık bilgi paylaşımının çalışanların örgütün stratejik ve idari konularda karar alma ve sonuçları etkileme derecesine yeteri kadar etki edememesiyle açıklanabilmektedir. En düşük korelasyonun ise 0,168 ile açık bilgi ve yetkinlik arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç korelasyonun pozitif fakat çok zayıf olduğunu ifade etmektedir. Bu durum açık bilgi paylaşımının çalışanların kendi beceri ve yeteneklerine olan güven duygusuna ve çalışma ortamını daha iyi hale getirme konusundaki isteklerine yeterli düzeyde katkıda bulunamaması ile açıklanabilmektedir.

Bu sonuçlara ek olarak örtük bilgi paylaşımı ve personel güçlendirmenin boyutları arasındaki korelasyonlar incelendiğinde en yüksek korelasyonun 0,377 ile örtük bilgi ve anlamlılık arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç örtük bilgi paylaşımı ile anlamlılık arasında orta alt düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir. Bu durum çalışanların eğitim ve tecrübe yoluyla elde ettikleri bilgileri paylaşımlarının onların örgüt amaç ve hedeflerine yönelik olarak yaptıkları işte kendilerini daha anlamlı hissetmelerine olumlu fakat yeterli düzeyde katkı sağlamaması ile açıklanabilmektedir.

Diğer taraftan örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin diğer boyutlarıyla olan korelasyonları incelendiğinde otonomi ile 0,222, etki ile 0,208 ve yetkinlik ile 0,161 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar örtük bilgi paylaşımının otonomi, etki ve yetkinlik boyutlarıyla pozitif fakat çok zayıf bir ilişkisinin olduğunu ifade etmektedir. Bu durum çalışanların işleriyle ilgili mesleki bilgilerini ve kendilerine özel olan duygu, sezgi gibi ifade edilmesi zor bilgileri paylaşımlarının, onların yaptıkları işi daha nitelikli hale getirme istekleri, örgüt içerisinde karar süreçlerine dâhil olup kendi çözüm yöntemlerini uygulamak adına kararlar alıp uygulayarak etkin bir rol alması üzerinde yetersiz düzeyde katkı sağlaması ile açıklanabilmektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin incelenmesinin ardından hipotezlerimize uygun olarak regresyon modelleri kurulmuş ve kurulan bu modeller, elde edilen katsayılar test edilerek anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Kurulan regresyon modelleri ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.26’ da verilmiştir.

Tablo 3.26: Regresyon Analizi Sonuçları

Personel Güçlendirme ve Bilgi Paylaşımı Modeli	R	R²	Tahmini S.H.	F	P
	0,483	0,234	0,4817	62,526	0,000*
Katsayılar	β	S.H.	Beta	t	P
Sabit	2,455	0,195		12,574	0,000*
Bilgi paylaşımı	0,373	0,047	0,047	7,907	0,000*
Personel Güçlendirme = 2,455 + 0,373 * (Bilgi Paylaşımı)					
Yetkinlik ile Açık Bilgi ve Örtük Bilgi Modeli	R	R²	Tahmini S.H.	F	P
	0,191	0,036	0,54259	3,857	0,023*
Katsayılar	β	S.H.	Beta	t	P
Sabit	3,738	0,221		16,905	0,000*
Örtük Bilgi	0,071	0,054	0,103	1,312	0,191
Açık bilgi	0,076	0,051	0,118	1,492	0,137
Yetkinlik = 3,738 + 0,076 * (Açık Bilgi) + 0,071 * (Örtük Bilgi)					
Anlamlılık ile Açık Bilgi ve Örtük Bilgi Modeli	R	R²	Tahmini S.H.	F	P
	0,512	0,262	0,56354	36,272	0,000*
Katsayılar	β	S.H.	Beta	t	P
Sabit	2,514	0,230		10,946	0,000*
Örtük Bilgi	0,148	0,056	0,182	2,640	0,009*
Açık Bilgi	0,307	0,053	0,398	5,767	0,000*
Anlamlılık = 2,514 + 0,307 * (Açık Bilgi) + 0,148 * (Örtük Bilgi)					
Otonomi ile Açık Bilgi ve Örtük Bilgi Modeli	R	R²	Tahmini S.H.	F	P
	0,444	0,197	0,78854	25,050	0,000*
Katsayılar	β	S.H.	Beta	t	P
Sabit	1,872	0,321		5,826	0,000*
Örtük Bilgi	0,006	0,078	0,005	0,076	0,939
Açık Bilgi	0,457	0,75	0,441	6,133	0,000*
Otonomi = 1,872 + 0,457 * (Açık Bilgi) + 0,006 * (Örtük Bilgi)					
Etki ile Açık Bilgi ve Örtük Bilgi Modeli	R	R²	Tahmini S.H.	F	P
	0,345	0,119	0,84825	13,794	0,000*
Katsayılar	β	S.H.	Beta	t	P
Sabit	1,925	0,346		5,567	0,000*
Örtük Bilgi	0,060	0,084	0,053	0,709	0,479
Açık Bilgi	0,336	0,080	0,316	4,190	0,000*
Etki = 1,925 + 0,336 * (Açık Bilgi) + 0,06 * (Örtük Bilgi)					

*, %5 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.26 incelendiğinde personel güçlendirme ile bilgi paylaşımı ve personel güçlendirmenin boyutları ile bilgi paylaşımının boyutları arasındaki ilişkiye dair kurulan modeller ve elde edilen bazı istatistiksel sonuçlara yer verilmiştir.

Personel güçlendirme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi incelemek için kurulan modelde; personel güçlendirme bağımlı değişken, bilgi paylaşımı ise bağımsız değişken olarak seçilmiştir. Bu modelin tahmini standart hatasının 0,4817, modelin genel anlamlılığına ilişkin yapılan F testi istatistiğinin 62,526 ve bu istatistiğe ait p

değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre p değeri 0,05' ten küçük olup kurulan model istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Bununla birlikte R^2 değeri 0,234 olup personel güçlendirmede meydana gelen değişimin %23,4' ünün bilgi paylaşımı tarafından açıklandığı görülmektedir. Kurulan modelin katsayılarının anlamlılığı için yapılan t testi istatistiklerinin p değerleri de 0,05' ten küçük olup istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Bunun yanı sıra bilgi paylaşımı değişkeninin katsayısının 0,373 olduğu görülmektedir. Bu sonuç bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca bilgi paylaşımında meydana gelebilecek bir birimlik artış veya azalış personel güçlendirmeyi %37,3 oranında artıracak veya azaltacaktır.

Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile bilgi paylaşımının açık bilgi ve örtük bilgi paylaşımı boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için kurulan modelde; yetkinlik bağımlı değişken, açık bilgi paylaşımı ve örtük bilgi paylaşımı ise bağımsız değişken olarak seçilmiştir. Kurulan bu modelin tahmini standart hatasının 0,54259, modelin genel anlamlılığına ilişkin yapılan F testi istatistiğinin 3,857 ve bu istatistiğe ait p değerinin 0,023 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre F istatistiğinin p değeri 0,05' ten küçük olup kurulan model %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca R^2 değeri 0,036 olup yetkinlikte meydana gelen değişimin %3,6' sının açık bilgi ve örtük bilgi paylaşımı tarafından açıklandığı görülmektedir. Modelin katsayılarının anlamlılığının test edilmesi için hesaplanan t istatistiklerinin p değerleri incelendiğinde ise bu değer 0,05' ten büyük olup istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olmadıkları görülmektedir. Bu sonuç açık bilgi paylaşımı ve örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ifade etmektedir.

Personel güçlendirmenin anlamlılık boyutu ile bilgi paylaşımının açık bilgi paylaşımı boyutu ve örtük bilgi paylaşımı boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için kurulan modelde; anlamlılık bağımlı değişken, açık bilgi paylaşımı ve örtük bilgi paylaşımı bağımsız değişken olarak seçilmiştir. Kurulan bu modelin tahmini standart hatasının 0,56354, modelin genel anlamlılığına ilişkin yapılan F testi istatistiğinin 36,272 ve bu istatistiğe ait p değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre F istatistiğinin p değeri 0,05' ten küçük olup kurulan model istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca R^2 değeri 0,262 olup anlamlılıkta meydana

gelen değişimin %26,2' sinin açık bilgi paylaşımı ve örtük bilgi paylaşımı tarafından açıklandığı görülmektedir. Modelin katsayılarının anlamlılığına ilişkin hesaplanan t istatistiklerinin p değerleri ise 0,05' ten küçük olup istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Bununla birlikte açık bilgi paylaşımı değişkeninin katsayısının 0,307 olduğu görülmektedir. Bu sonuç açık bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin anlamlılık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu etki orta düzeyde olmakla birlikte, açık bilgi paylaşımında meydana gelebilecek bir birimlik artış veya azalış personel güçlendirmenin anlamlılık boyutunu %30,7 oranında artıracak veya azaltacaktır. Ayrıca örtük bilgi paylaşımı değişkeninin katsayısının 0,148 olduğu görülmektedir. Bu sonuç örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin anlamlılık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu etki düşük düzeyde olmakla birlikte, örtük bilgi paylaşımında meydana gelebilecek bir birimlik artış veya azalış personel güçlendirmenin anlamlılık boyutunu %14,8 oranında artıracak veya azaltacaktır.

Personel güçlendirmenin otonomi boyutu ile bilgi paylaşımının açık bilgi paylaşımı boyutu ve örtük bilgi paylaşımı boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için kurulan modelde; otonomi bağımlı değişken, açık bilgi paylaşımı ve örtük bilgi paylaşımı bağımsız değişken olarak seçilmiştir. Kurulan bu modelin tahmini standart hatasının 0,78854, modelin genel anlamlılığına ilişkin yapılan F testi istatistiğinin 25,050 ve bu istatistiğe ait p değerinin 0,00 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre F istatistiğinin p değeri 0,05' ten küçük olup kurulan model istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Kurulan modelin R^2 değeri 0,197 olup otonomide meydana gelen değişimin %19,7' sinin açık bilgi paylaşımı ve örtük bilgi paylaşımı tarafından açıklandığı görülmektedir. Modelin katsayılarının anlamlılığına ilişkin yapılan t testi sonuçları incelendiğinde; açık bilgi paylaşımının katsayısının t istatistiği p değerinin 0,05' ten küçük olup istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu fakat örtük bilgi paylaşımının katsayısının p değerinin 0,05' ten büyük olduğu ve istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin otonomi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra açık bilgi paylaşımı değişkeninin katsayısının 0,457 olduğu görülmektedir. Bu sonuç açık bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin anlamlılık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir

etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Buna göre açık bilgi paylaşımında meydana gelebilecek bir birimlik artış veya azalış personel güçlendirmenin otonomi boyutunu %45,7 oranında artıracak veya azaltacaktır.

Personel güçlendirmenin etki boyutu ile bilgi paylaşımının açık bilgi paylaşımı boyutu ve örtük bilgi paylaşımı boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için kurulan modelde; etki bağımlı değişken, açık bilgi paylaşımı ve örtük bilgi paylaşımı bağımsız değişken olarak seçilmiştir. Kurulan bu modelin tahmini standart hatasının 0,84825, modelin genel anlamlılığına ilişkin yapılan F testi istatistiğinin 25,050 ve bu istatistiğe ait p değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre F istatistiğinin p değeri 0,05’ ten küçük olup kurulan model %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca modelin R^2 değeri 0,119 olup etkide meydana gelen değişimin %11,9’ unun açık bilgi paylaşımı ve örtük bilgi paylaşımı tarafından açıklandığı görülmektedir. Modelin katsayılarının anlamlılığını test etmek için yapılan t testi istatistiklerinin p değerleri incelendiğinde; açık bilginin katsayısının t istatistiğine ait p değeri 0,05’ ten küçük olup istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Fakat örtük bilgi paylaşımının katsayısının t istatistiğine ait p değeri 0,05’ ten büyük olup %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu durum örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ifade etmektedir. Diğer taraftan elde edilen sonuçlara göre modelde açık bilgi paylaşımı değişkeninin katsayısının anlamlı ve 0,336 olduğu görülmektedir. Bu sonuç açık bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda açık bilgi paylaşımında meydana gelebilecek bir birimlik artış veya azalış personel güçlendirmenin etki boyutunu %33,6 oranında artıracak veya azaltacaktır.

Buraya kadar araştırma kapsamında oluşturulan model ve bu modele ilişkin kurulan hipotezler çeşitli istatistiksel teknikler yardımıyla test edilmiştir. Bu hipotezler ile ilgili elde edilen istatistikler ve hipotez sonuçları Tablo 3.27’ de verilmiştir.

Tablo 3.27: Test Edilen Hipotezlerin Sonuçları

Ana Hipotez	t istatistiği	P	Hipotez Sonucu
H₁: Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	7,907	0,000	Kabul
Alt Hipotezler	t istatistiği	P	Hipotez Sonucu
H_{1,a}: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Açık Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Anlamlılık Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	5,767	0,000	Kabul
H_{1,b}: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Örtük Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Anlamlılık Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	2,640	0,009	Kabul
H_{1,c}: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Açık Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Yetkinlik Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	1,492	0,137	Red
H_{1,d}: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Örtük Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Yetkinlik Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	1,312	0,191	Red
H_{1,e}: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Açık Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Otonomi Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	6,133	0,000	Kabul
H_{1,f}: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Örtük Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Otonomi Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	0,076	0,939	Red
H_{1,g}: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Açık Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Etki Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	4,190	0,000	Kabul
H_{1,h}: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Örtük Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Etki Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	0,709	0,479	Red

Tablo 3.27 incelendiğinde araştırma kapsamında oluşturulan modelin ve bu modele bağlı olarak kurulan hipotezlerin bir kısmının kabul edildiği bir kısmının ise kabul edilmediği görülmektedir. Hipotezlerin testi için öncelikle bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşımının boyutları ile personel güçlendirme ve personel güçlendirmenin boyutları arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için korelasyon analizi kullanılmış ve elde edilen pearson korelasyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Daha sonra bu ilişkinin yönünü test etmek diğer bir ifadeyle bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu amaçla, araştırma kapsamında “**H₁:** Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkisi Vardır” şeklinde ana hipotez kurulmuştur. Yapılan istatistiksel testler sonucunda elde

edilen verilere göre kurulan ana hipotez kabul edilmiştir. Buna göre, hemşireler arasında bilgi paylaşımının onların güçlendirilmesine pozitif bir etki yaparak güçlendirme algılarını arttıracak sonucuna ulaşılmıştır.

Daha sonra bu ilişkinin personel güçlendirmenin ve bilgi paylaşımının boyutları arasında incelenmesi amacıyla alt hipotezler kurulmuştur. Bu hipotezlerin testi için yapılan istatistiksel analizler sonucunda bazıları kabul bazıları ise reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre bilgi paylaşımının açık ve bilgi paylaşımı boyutlarının personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna dair kurulan “**H_{1,c}, H_{1,d}**” hipotezler reddedilmiştir. Bu durum bilgi paylaşımının hemşirelerin yaptıkları işte kendi beceri ve yeteneklerine olan inançlarını etkilemediği anlamına gelmektedir.

Bunun yanı sıra elde edilen sonuçlara göre açık bilgi paylaşımı ve örtük bilgi paylaşımının anlamlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna dair kurulan “**H_{1,a}, H_{1,b}**” hipotezler kabul edilmiştir. Bu durum hemşireler arasında bilginin paylaşılmasının onların kendilerini kurum içerisinde yaptıkları işte anlamlı hissetmelerine olumlu bir katkı sağladığını göstermektedir. Hemşireler arasında bilgi paylaşımı, aralarında bir güven ortamı oluşturarak bir işbirliği çerçevesinde takım çalışmasına uygun olarak çalışmalarını ve onların yaptıkları işle ilgili daha geniş bir bakış açısı elde etmelerini sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu durum onların iş ortamında daha huzurlu çalışmalarına ve motivasyonlarının yükselmesine yardımcı olacaktır. Böylece işlerine daha çok konsantre olabilecek ve kendilerini daha anlamlı hissedeceklerdir.

Açık ve örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin etki boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna dair kurulan “**H_{1,g}, H_{1,h}**” hipotezlerden “**H_{1,g}**” hipotezi kabul edilmiş, “**H_{1,h}**” hipotezi ise reddedilmiştir. Diğer taraftan açık ve örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin otonomi boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna dair kurulan “**H_{1,e}, H_{1,f}**” hipotezlerinden “**H_{1,e}**” hipotezi kabul edilmiş, “**H_{1,f}**” hipotezi ise reddedilmiştir.

Bu sonuçlara göre, hemşireler arasında açık bilginin paylaşılması onların kendi yetenek ve becerilerinin farkına varmalarını sağlamaktadır. Bunun sonucunda yaptıkları işte daha etkin sonuçlar elde edebilmek ve en iyi sonucu ortaya koyabilmek adına daha

fazla özveri göstereceklerdir. Bu da onların kendilerine olan güvenlerini ve yeteneklerine olan inançlarını arttıracaktır. Bunların yanı sıra hemşireler arasında açık bilginin paylaşılmasıyla, hemşireler iş süreçlerinin her aşaması ile ilgili bilgi sahibi olacaklardır. Bu durum onların iş süreçlerine dâhil olmalarını kolaylaştıracak ve gerektiğinde iş süreçlerine müdahale edebilmelerine fırsat verecektir. Böylece kendi çözüm yöntemlerini daha kolay uygulayabileceklerdir. Bu da hemşirelerin kendi kararlarını alma ve bunları uygulama konusunda kendilerini özgür hissetmelerine yardımcı olacak ve sonuçlara etki edebilme duygularını geliştirecektir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgüt sayılarının artması, müşteri taleplerinin farklılaşması ve beklentilerin yükselmesi kendilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda örgütlerde bir farkındalık oluşturmuştur. Örgütlerin amacı, rakiplerine karşı üstünlük sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi ve elde edilen üstünlük avantajının sürdürülebilirliğinin sağlanması olarak ifade edilebilmektedir. Örgüt yöneticileri kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde kullanma ve uygulama çabası içerisindeyler.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve küreselleşmeye doğru artan büyüme, örgütleri yeni yönetim anlayışlarını uygulama yoluna itmiştir. Modern yönetim tekniklerini uygulamaya başlayan örgütler, insan odaklı bir yönetim anlayışı benimsemeye başlamışlardır. Çünkü günümüzde örgütlerin ana sermayesi maddi sermayeden insan odaklı sermayeye doğru kaymaktadır. Literatür incelendiğinde bu yönetim teknikleri içerisinde personel güçlendirme dikkat çekmektedir.

Daha hızlı, daha yalın, daha verimli ve daha iyi hizmet kalitesi vermesi gereken rekabetçi bir ortamda örgütler güçlü, kendine ve yeteneklerine güvenen çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin böyle bir rekabet ortamına ayak uydurabilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için insan kaynakları odaklı bir yönetim anlayışı olan personel güçlendirme anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınmayarak işin tüm süreçlerinde aktif bir rol alabilecek, korkmadan düşüncelerini ifade edebilecek, geliştirdikleri çözüm yöntemlerini özgürce uygulayabilecek ve takım halinde çalışarak bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşabilme imkânı bulacaklardır.

Örgütlerin güçlendirme uygulamasını gerçekleştirebilmesi için bilgi paylaşımı davranışını destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Çünkü personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için gereken ön koşullardan birisi de bilginin paylaşılmasıdır. Bilgiyi paylaşan çalışanlar arasında güven duygusu gelişecek, örgüt amaç ve hedeflerini daha iyi kavrayabilecek, iş süreçlerine katılma fırsatı bulabilecek ve böylece çalışanlar kendilerini daha anlamlı hissederek güçleneceklerdir. Bilginin ön plana çıktığı ve bilginin paylaşılması sırasında meydana gelebilecek bir eksikliğin ciddi problemlere yol açacağı sağlık sektöründe çalışanların bilgi paylaşımı davranışı sergilemeleri oldukça önemlidir.

Bu kapsamda yapılan bu çalışmada personel güçlendirme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin sağlık sektöründe incelenmesi amaçlanmıştır. Öncelikle Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi yöneticilerinden hemşireler üzerinde daha önce yapılan güçlendirme uygulamaları hakkında bilgiler alınmıştır. Alınan bu bilgilere göre ilk olarak hemşirelerin hizmet verdiği alanlarda ve kullandıkları cihazlarda hemşirelerin görüş ve önerileri dikkate alınarak birtakım iyileştirmeler yapılmıştır. Ardından eğitim seminerleri düzenlenerek hemşirelerin varsa bilgi eksiklikleri giderilmeye çalışılmış, kendi çözüm önerileri ve düşüncelerini paylaşma imkânı tanınmış ve yaptıkları işin ne kadar önemli ve kritik süreçler içerdiğine dair bilgiler verilmiştir. Buna ek olarak hemşireler için sinema ve gezi gibi aktiviteler düzenlenerek onların motive edilmesi, aralarındaki iletişimin artırılması ve böylece takım çalışmasına elverişli hale gelmeleri amaçlanmıştır.

Bireylerin bilgi ve tecrübelerini birbirleriyle paylaşmaları ve aralarındaki etkileşimin artması başarılı olma yolunda oldukça önemli bir adımdır. Çünkü bireyler bilgi ve tecrübelerini kendileri edinmeye çalıştıkları zaman doğruları öğrenmek için bazen yanlış yapmak zorunda kalacağı birçok olayla karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle başkalarının bilgi ve tecrübelerinden bir şeyler öğrenmek, bireyler adına yapılacak bu yanlışları en aza indirgeyerek başarılı olmaları konusunda onlara yardımcı olacaktır. Bunun yanı sıra bireyler arasında bilginin paylaşılması aralarındaki güven duygusunun gelişmesine katkı sağlayacak ve oluşan güven ortamı örgüt içerisinde bireyler arasındaki rekabeti ortadan kaldırarak verimli bir çalışma ortamının kurulmasına imkân tanıyacaktır.

Bilginin ve bilgi paylaşımının oldukça önemli olduğu sağlık sektöründe oluşabilecek bilgi boşlukları insan sağlığına doğrudan etki edecek önemli ve kritik sonuçlar doğurabilecektir. Çünkü sağlık sektöründe, kurumların sağlık hizmetleri faaliyetleri ile ilgili işlemlerin her aşamasında bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda sağlık sektöründe çalışan personel içerisinde, hemşireler arasında bilginin paylaşılmasının ve takım halinde çalışmanın oldukça önemli bir yere sahip olduğu düşünüldüğü için araştırma hedefi olarak sağlık sektöründe hizmet veren hemşireler seçilmiştir.

Araştırma kapsamında örnek kütle olarak Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan hemşireler ele alınmıştır. Bu hemşirelere anket yapılarak personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı davranışları arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Elde edilen veriler ile araştırma kapsamında kurulan hipotezler istatistiksel yöntem ve teknikler kullanılarak test edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda ilk olarak bilgi paylaşımı davranışının hemşirelerin güçlendirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgular bilgi paylaşımı davranışının hemşirelerin güçlendirilmesine pozitif ve anlamlı bir katkı yaptığını göstermektedir. Ayrıca bilgi paylaşımı davranışının hemşirelerin güçlendirilmesini etkileyen değişimlerin %23,4' ünü açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç güçlendirmeyi etkileyen birçok faktörün bulunduğu dikkate alındığında neredeyse dörtte birinin bilgi paylaşımı tarafından açıklandığını ve bunun oldukça iyi bir oran olduğunu göstermektedir. Ek olarak kurulan regresyon modelinde elde edilen bulgulara göre bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında hastanede çalışan hemşireler arasında bilgi paylaşımının desteklenmesi onların güçlendirilmesine önemli bir katkı sağlayacaktır.

Hemşirelerin bilgi paylaşımı davranışının ve güçlendirme algılarının boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi daha ayrıntılı sonuçlar vererek detaylı politika önerileri sunulmasına olanak sağlayacaktır. Bu nedenle bilgi paylaşımı davranışının her bir boyutunun hemşireleri güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadıkları incelenmiştir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde açık bilgi paylaşımının hemşireleri güçlendirme algılarına ait boyutlar arasındaki ilişkinin örtük bilgi paylaşımının güçlendirme algılarına ait boyutlar arasındaki ilişkiden daha yüksek bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra araştırma amacına yönelik kurulan hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi kullanılmıştır.

Regresyon analizi ile elde edilen bulgular; hemşirelerin açık ve örtük bilgi paylaşımı davranışlarının onların kendi beceri ve yeteneklerine olan inançları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu durum hemşirelerin eğitim öğretim yoluyla elde ettikleri teknik bilgilerin paylaşılmasının onların yetkinliklerine

olan inancına anlamlı derecede katkı yapmaması ile açıklanabilir. Diğer taraftan hemşirelerin motive edilmemesinden kaynaklı özgüven yetersizliği veya yöneticileri tarafından desteklenmemeleri de bu durumu ortaya koymuş olabilir. Bu nedenle hemşirelerin kendi yetenek ve becerilerine olan inançlarını arttırmak adına yöneticiler tarafından motive edilmeli ve desteklenmelidir.

Örtük bilgi paylaşımının diğer boyutlarla olan korelasyonu değerlendirildiğinde ise otonomi ve etki boyutları ile çok düşük düzeyde korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte hipotez testi için kurulan regresyon modelinde örtük bilgi paylaşımının otonomi ve etki boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmektedir. Bu sonuca göre hemşirelerin teknik bilgilerini paylaşmaları onların yaptıkları işte etkili olma ve kendi kararlarını uygulama özerkliğine sahip olmalarına bir katkı sağlamadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan açık bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin etki ve otonomi boyutları ile arasındaki ilişkiyi incelemek için kurulan hipotezler regresyon analizi ile test edildiğinde, açık bilgi paylaşımının etki ve otonomi boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durum açık bilginin daha genel ve örgüt dosyalarında veya gazete, dergi gibi bültenlerde kolaylıkla elde edilen bir bilgi türü iken örtük bilginin daha kişisel, deneyimle elde edilen, ifade edilmesi zor ve özel içerikli olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Örtük bilgi paylaşımı ile anlamlılık arasındaki korelasyonun diğer boyutlarla olan korelasyondan daha yüksek bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında hipotez testi için kurulan regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde örtük bilgi paylaşımının katsayısının pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçla birlikte örtük bilgi paylaşımının anlamlılık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum hemşirelerin tecrübe yoluyla kazandıkları, kişisel bilgilerini paylaşması onların hastanede ve yaptıkları işte kendilerini daha anlamlı hissetmeleri ile açıklanabilir.

Açık bilgi paylaşımının güçlendirme boyutlarıyla olan korelasyon değerleri incelendiğinde en yüksek oranın anlamlılık boyutu ile olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra hipotez testi için kurulan regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde açık bilgi paylaşımının katsayısının pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. Bu sonuca göre hemşireler arasında açık bilgi paylaşımının güçlendirmenin anlamlılık boyutuna olumlu katkı yaptığı anlaşılmaktadır. Bu durum hemşirelerin işle ilgili yöntemler, raporlar gibi bilgileri paylaşmaları aralarında bir güven ortamı oluşturmakta ve yaptıkları işte kendilerini anlamlı hissetmelerine olumlu katkı sağlamasıyla açıklanabilir.

Elde edilen tüm bu sonuçlar hemşirelerin bilgi paylaşımı davranışının onların güçlendirme algılarına pozitif ve anlamlı bir katkı sağladığını ifade etmektedir. Bu sonuç her gün onlarca insana sağlık hizmeti veren kurumlar ve bünyelerinde bulunan hemşireler açısından değerlendirildiğinde oldukça önemlidir. Çünkü bazı durumlarda hastaya müdahale etmek ve uygun tedavi yöntemini uygulamak için zamanla yarışmak gerekebilir. Bu nedenle hemşirelerin daha verimli ve daha etkin hizmet sunabilmeleri için onların çeşitli yollarla güçlendirilmesi sağlık kurumları ve hastalar açısından oldukça önemlidir. Bunun yanında hemşireler arasında bilginin etkin ve doğru bir şekilde paylaşılması da oldukça önemlidir. Çünkü ortaya çıkabilecek bir bilgi boşluğu insan sağlığına ciddi etkileri olacak sonuçlar doğurabilecektir. Bu nedenle hemşirelerin güçlendirilmesi ve bilgi paylaşımı davranışlarının desteklenmesi gerekmektedir.

Hemşireler üzerinde yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, hemşirelerin bilgi paylaşımı davranışlarının desteklenmesi onların güçlendirilmesine olumlu katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda hastane içerisinde bilgilerin paylaşılmasının desteklenmesi hemşirelerin güçlendirme algıları üzerinde genel olarak olumlu bir etkide bulunarak kendilerini daha çok güçlenmiş hissetmelerini sağlayacaktır.

Bilgi paylaşımı ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi bünyesinde hizmet veren hemşireler üzerinde inceleyen bu çalışmada, bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Fakat bu ilişki alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde bilgi paylaşımının bazı boyutlarının personel güçlendirmenin bazı boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar söz konusu olan hastanede çalışan hemşirelere özel nitelikte olup, benzer çalışmaların farklı örgütlerde veya farklı meslek gruplarında yapılmasıyla elde edilecek sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığında “Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, güçlendirme uygulamaları ile bilgi paylaşımı davranışının tespiti ve güçlendirilmiş çalışanların bilgi paylaşımı davranışı hususunda yöneticilere ve araştırmacılara yardımcı olmaktır.

Ankette sorulan sorular tamamen bilimsel amaçlı olup başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Bu anketin güvenilirliğinin, tarafsızlığının ve çalışmanın amacına ulaşmasının sağlanması için lütfen **soruların dikkatlice cevaplandırılmasını** ve Ad ve Soyad bilgilerinizi **yazmamanızı** rica ederim. Göstermiş olduğunuz ilgiye, ayırdığınız zamana saygı duyar, katılımınız için teşekkür ederim.

Danışman : Doç Dr. Nezire Derya Ergun Özler
Araştırmacı : Emeti Eda TOK

Aşağıdaki ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısmı işaretleyerek belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz:				
Erkek ()	Kadın ()			
2. Yaşınız:				
21-25 ()	26-30 ()	31-35 ()	36-40 ()	40 ve Üzeri ()
3. Medeni Durumunuz:				
Evli ()	Bekâr ()			
4. Eğitim Durumunuz:				
Lise ()	Ön lisan ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
5. Bu Kurumda Kaç Yıldır Çalışmaktasınız:				
1 Yıldan az ()	1-3 yıl ()	4-6 yıl ()	7-9 yıl ()	10 yıl ve üzeri ()
6. Kurumdaki Pozisyonunuz:				
Yoğun Bakım Servisi ()		Acil Servis ()		
Yataklı Servis ()		Ayakta Tanı ve Tedavi Servisi ()		
Yönetim Ekibi (Süpervizör) ()		İdari Hizmet ()		
7. Şu anda çalışmakta olduğunuz pozisyonunda kaç yıldır çalışmaktasınız:				
1 Yıldan az ()	1-3 yıl ()	4-6 yıl ()	7-9 yıl ()	10 yıl ve üzeri ()

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. (1 - Hiç Katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum, 3 - Kararsızım, 4 - Katılıyorum, 5 - Tamamen Katılıyorum)					
PERSONEL GÜÇLENDİRME	1	2	3	4	5
1. İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
2. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	1	2	3	4	5
3. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe (özgürlüğe) sahibim.	1	2	3	4	5
4. Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım departmandaki olaylar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	1	2	3	4	5
6. İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım departmandaki olaylar üzerinde büyük bir nüfuza sahibim.	1	2	3	4	5
8. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5
9. İşimi bağımsız ve serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.	1	2	3	4	5
10. İşim için gerekli olan becerilerde uzmanlaştım.	1	2	3	4	5
11. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım departmandaki gelişmeler üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	1	2	3	4	5
BİLGİ PAYLAŞIMI	1	2	3	4	5
13. İşyerimde iş tecrübelerimizi ya da teknik bilgilerimizi birbirimiz ile paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
14. İşyerimde çalışanlar ile bilginin nerede ve kimde olduğunu birbirimiz ile paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
15. İşyerimde eğitim öğretim ile elde ettiğimiz bilgileri paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
16. İşyerimde işle ilgili raporları birbirimiz ile paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
17. İşyerimde işle ilgili metotları, yöntemleri birbirimiz ile paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
18. İşyerimde işle ilgili başarı ve başarısızlık hikâyelerini birbirimiz ile paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
19. İşyerimde işle ilgili gazete, dergi paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5

EK 2: Etik Kurul Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 04/05/2018-E.4060



T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı :55093314-300-
Konu :Anket Yapabilme Talebi

Sayın Emeti Eda TOK
SERVİ MAH. SEVİ SK.
NO: 8 2 KÜTAHYA / MERKEZ

İlgi : 25/04/2018 tarihli ve E.20219 sayılı yazı.

İlgide kayıtlı yazıya istinaden, "Personel Güçlendirme ve Bilgi Paylaşımı: Ampirik Bir Uygulama" konulu anket çalışmanız Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş olup, çalışmanız etik açıdan uygun görülmüştür.
Bilgilerinizi rica ederim.

e-imza
Alper YILMAZ
Enstitü Sekreteri Vekili

Evrakı Doğrulamak için : <https://ebys.dpu.edu.tr/enVision/Dogrula/NFSB2RS>

Evliya Çelebi Yerleşkesi Taşanlı Yolu 10. Km 43100 KÜTAHYA
Telefon: (0 274) 265 20 31-Faks: (0 274) 265 20 40
E-Posta : sbe@dpu.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: H.SARAY Bilgisayar İşletmeni
Elektronik ağı:sbe.dpu.edu.tr
KEP Adresi: dumlupinaruniversitesi@hs01.kep.tr

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

KAYNAKÇA

- AHMADİ, Sayet Ali Akbar, Mohammad Reza, DARAEİ, Behzad, KHODAİE ve Yashar, SALAMZADEH (2012), “Structural Equations Modeling of Relationship Between Psychological Empowerment And Knowledge Management Practices (A Case Study: Social Security Organization Staffs of Ardabil Province, Iran)”, **International Business Management**, Vol. 6 (1), pp.8-16.
- AHMED, Pervaiz, Kwang Kok, LIM ve Ann, LOH, (2002), **Learning Through Knowledge Mangement**, Butterworth-Heinemann, Great Britain.
- AKDEMİR, Ali, (2008), **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Orion Kitabevi, Bursa.
- AKGÜN, Ali E., Halit, KESKİN, Hayat, AYAR ve Zeki, OKUNAKOL (2017) “Knowledge Sharing Barriers in Software Development Teams: A Multiple Case Study in Turkey”, **Kybernetes**, Vol. 46 Issue: 4, pp.603-620.
- AKGÜN, Ali E., Halit, KESKİN ve Ayşe, GÜNSEL, (2009), **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**, Eflatun Yayınevi, Ankara.
- AKKAYA, Dudu (2017), “Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü İle İlgili Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Mersin.
- AKRAM, Tayyaba, Shen, LEİ, Muhammad Jamal, HAİDER, Syed Talib, HUSSAİN ve Lilian Consuelo Mustelier, PUİG (2017), “The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing: Empirical Evidence From The Chinese Telecommunications Sector”, **Journal of Innovation & Knowledge**, Vol. 2, pp. 134–145.
- AKSAKAL, Erdem ve Metin, DAĞDEVİREN (2010), “ANP ve Dematel Yöntemleri İle Personel Seçimi Problemine Bütünleşik Bir Yaklaşım”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik- Mimarlık Fakülte Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 4, ss.905-913.
- ALAVİ, Maryam ve Dorothy E., LEİDNER (2001), “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, **MIS Quarterly**, Vol. 25 (1), pp. 107-136.

- ALLANAZAROV, Yalkım (2008), “Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kùltürler Arası Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kayseri.
- ALTINDİŞ, Selma ve Veysel, AĞCA (2011), “Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgöl Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:26, ss. 45-61.
- ANDAM, Farshad (2017), “Psychological Empowerment: Exploring the Links to Knowledge Sharing”, **International Journal of Basic Sciences & Applied Research**, Vol. 6 (1), pp. 62-71.
- ARI, Güler S. (2003), “İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ATALAY, Ceren G., (2010), **Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ATALAY, Ceren G. (2009), “Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu’nda Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- ATAMAN, Göksel, (2001), **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- BARTOL, Kathryn ve Abhishek, SRIVASTAVA (2002), “Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems.” **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 9 (1), pp. 64–76.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002), **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, (2011), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.

- BENGSHİR, Türksel Kaya, (1996), **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayın, Ankara.
- BHATT, Ganesh D. (2001), “Knowledge Management in Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, And People”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5 (1), pp. 68-75.
- BİÇİCİ, Hakan (2013), “İş Rotasyonu ve Personel Güçlendirme Uygulamalarının İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarına Etkisi: Antalya’daki 5 Yıldızlı Bir Zincir Konaklama İşletmesinde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.
- BOLAT, Tamer (2003), “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 17 Sayı: 3(4), ss. 199-219.
- BOZKURT, Serdar ve Yasemin, BAL (2006), “Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışı Algılarına Yönelik Bir İnceleme”, **5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt: 2, 3-5 Kasım 2006, Kocaeli, ss. 603-612.
- BOZTAŞ, Mesut ve Murat, ÖZMIZRAK (2012), “Kurumsal Kaynak Planlaması (Erp) Yazılımları Kurulum ve Kullanım Sürecinin Bilgi Yönetimi Kavramıyla Etkileşimi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Sayı: 21 ss. 65-79.
- BULUT, Ercan (2015), “Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Katılım Bankalarında Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- CACİOPPE, Ron (1998), “Structured Empowerment: an Award- Winning Program at The Burswood Resort Hotel”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 19 (5), pp. 264-274.
- CAN, Halil, Öznur Aşan, AZİZOĞLU ve Eren Miski, AYDIN, (2011), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- CELEP, Cevat ve Buket, ÇETİN, (2003), **Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- CHANG, Li Chun ve Chieh Hsing, LİU (2008), “Employee Empowerment, Innovative Behavior and Job Productivity of Public Health Nurses: A Cross-Sectional Questinnaire Survey”, **İnternational Journal of Nursing Studies**, Vol. 45, pp. 1442-1448.
- CHOW, Wing S. ve Lai Sheung, CHAN (2008), “Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing”, **Information & Management**, Vol. 45, pp. 458-465.
- COLEMAN, Henry J. (1996), "Why Employee Empowerment is not Just a Fad", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 17 (4), pp. 29-36.
- COLLİNS, David (1995) "Rooting For Empowerment?", **Empowerment in Organizations**, Vol. 3 (2), pp. 25-33.
- CONGER, Jay A. ve Rabindra N., KANUNGO (1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, **The Academy of Management Review**, Vol. 13 (3), pp. 471-482.
- COŞKUN, Recai, (2002), Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empwerment), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, DALAY, İsmail, COŞKUN, Recai, ALTUNIŞIK, Remzi (Ed.), Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, ss. 219-234.
- ÇAĞLAR, İrfan, (2015), **Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- ÇAVUŞ, Mustafa Fedai (2006), “İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçi Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- ÇÖL, Güner (2004), “Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.

- DALE, W. Compton, (1999), **Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi**, OKUTAN, Gül E., (Çev.), Beta Basım Yayın, İstanbul.
- DAVENPORT, Thomas H. ve Laurence, PRUSAK, (1998), **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harward Business School Preess, Boston.
- DAVİS, B. Davis ve J. David, NAUMANN, (1997), **Personal Productivity With Information Technology**, The McGraw-Hill Companies, New York.
- DEMİREL, Yavuz ve Zeliha, SEÇKİN (2008), “Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 8, ss. 107–122.
- DEMİREL, Yavuz, (2007), **Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- DEMİREL, Yavuz ve Zeliha, SEÇKİN (2011), “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Bilig**, Sayı: 56, ss. 99- 119.
- DEMİRHAN, Ayşe ve Serdar, BOZKURT, (2010), “Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma ”, **Journal of Yasar University**, Cilt: 18, Sayı: 5, ss. 3016-3027.
- DOĞAN, Selen, (2006), **Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı**, Kare Yayınları, İstanbul.
- DURNA, Ufuk ve Yavuz, DEMİREL (2008), “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 30, ss. 129-156.
- EFİL, İsmail, (2015), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Dora Basım Yayın, Bursa.
- ELREHAIL, Hamzah, Okechukwu Lawrence, EMEAGWALI, Abdallah, ALSAAD ve Amro, ALZGHOUL (2018), “The İmpact of Transformational and Authentic Leadership on İnnovation in Higher Education: The Contingent Role of Knowledge Sharing”, **Telematics and Informatics**, Vol. 35, pp. 55–67.

- EREN, Erol, (2016), **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- EREN, Erol, (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- ERKAN, Hüsnü, (1998), **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- ERTÜRK, Mümin, (2009), **Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ESTARD, M. (1997), "Empowerment and Organizational Change", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 9 (7), pp. 325-333.
- GENÇ, Nurullah, (2004), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GÓMEZ, Carolina ve Benson, ROSEN (2001), "The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment", **Group & Organization Management**, Vol. 26, No. 1, pp. 53-69.
- GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren, (2015), "Personel Güçlendirme", **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, ÖZLER, N. Derya Ergun (Ed.), Ekin Yayıncılık, Bursa, ss. 133-165.
- GÜNEY, Salih, (2000), **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜNEY, Salih, (2015), **Örgütsel Davranış**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- GÜRDAL, Seda AKIN (2013), "Örgüt Kültürü Ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne.
- HACIMUSTAFAOĞLU, Mehmet F. (2008), "Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- HANAYSHA, Jalal (2016), “Examining The Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment”, **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Vol. 229, pp. 298-306.
- HASANİ, Kaveh ve Saman, SHEİKHESMAEİLİ (2016) “Knowledge Management and Employee Empowerment: A Study of Higher Education Institutions”, **Kybernetes**, Vol. 45 (2), pp. 337-355.
- HUYSMAN, Marleen ve Dirk de, WIT (2003), “A Critical Evaluation of Knowledge Management Practices”, **Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management**, ACKERMAN, Mark S., PIPEK, Volkmar, WULF Volker (Ed.), The MIT Pres, Cambridge, Massachusetts, London, England, pp. 27-55.
- IPE, Minu (2003), “Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework”, **Human Resource Development Review**, Vol. 2, No. 4, pp. 337-359.
- İBİCİOĞLU, Hasan ve Hulusi, DOĞAN, (2006), **İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi**, Ekin Kitapevi, Bursa.
- KALAYCI, Şeref, (2016), **SPSS Uygulamaları Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın, Ankara.
- KALKAN, Veli Denizhan (2006), “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayırışma Noktaları”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5 Sayı:16, ss. 22-36.
- KANG, Youn J., Jin Y., LEE ve Hee-Wong, KİM (2017), “A Psychological Empowerment Approach to Online Knowledge Sharing”, **Computers in Human Behavior**, Vol. 74, pp. 175- 187.
- KARAASLAN, Ahmet, Derya Ergun, ÖZLER ve Ahmet Sami, KULAKLIOĞLU (2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 10 (1), Sayı: 2, ss. 135-160.
- KARAÇELEBİ, Fatma G. (2016), “Algılanan Güç Mesafesinin İşletmenin Personel Güçlendirme Faaliyetlerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.

- KARADAL, Himmet ve Faruk, ÖZÇINAR (2003), “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması”, **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit, ss. 499-510.
- KİRKMAN, Bradley, L. ve Benson, ROSEN (1999), “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, **The Academy of Management**, Vol. 42 (1), pp. 58-74.
- KOBERG, Christine S., Wayne, BOSS, R., Jason C., SENJEM ve A., ERİC (1999), “Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence From The Health Care Industry”, **Goodman Group & Organization Management**, Vol. 24, pp. 71-91.
- KOÇ, Hakan ve Melih, TOPALOĞLU (2010), **Yönetim Bilimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- KOÇEL, Tamer, (2014), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- KOSAR, Rizwana (2017), “The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior and Knowledge Sharing Behavior: The Mediating Role of Employee Engagement and Moderating Role of Leader-Member Exchange”, **Jinnah Business Review**, Vol. 5, No. 2, pp. 1-12.
- KÖSEOĞLU, Mehmet Ali, Ömer, GİDER ve Saffet, OCAK (2011), “Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: 6 (1), ss. 215-243.
- KULAKLIOĞLU, Ahmet Sami (2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- LASHLEY, Conrad (1995), “Towards and Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Service”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 7 (1), pp. 27-32.
- LAUDON, Kenneth C. ve Jane, LAUDON, (2011), **Yönetim Bilişim Sistemleri**, YOZGAT, Uğur, (Çev.), Nobel Yayıncılık, Ankara.

- LEE, Mushin ve Joon, KOH, (2001), “Is Empowerment Really A New Concept?”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 12 (4), pp. 684-695.
- LITTRELL, Romie F. (2007), “Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by The “İdeal Manager” in China”, **İnternational Journal of Intercultural Relations**, Vol. 31, pp. 87-110.
- LÓPEZ, Susana Pérez, José Manuel Montes, PEÓN ve Camilo José Vázquez, ORDÁS (2009), “Information Technology as an Enabler of Knowledge Management: an Empirical Analysis”, **Knowledge Management and Organizational Learning**, Vol. 4, pp. 111-129.
- MARGULİES, Jeff S. ve Brian H., KLEİNER, (1995), “New Designsof Work Groups: Applications of Empowerment”, **Empowerment in Organizations**, Vol. 3 (2), pp. 12-18.
- MATZLER, Kurt, Birgit, RENZL, Julia, MÜLLER, Stephan, HERTİNG ve Todd A., MOORADİAN, (2008), “Personality Traits and Knowledge Sharing”, **Journal of Economic Psychology**, Vol. 29, pp. 301–313.
- MEN, Linjuan Rita (2011), “How Employee Empowerment İnfluences Organization-Employee Relationship in China”, **Public Relations Review**, Vol. 37, pp. 435-437.
- MENON, Sanjay T. (2001), “Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach” **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 50 (1), pp.153-180.
- MONAVVARİAN, Abbas, Naser, ASGARİ ve Leila, HAJİLOUEİ (2014), “The Role of Implicit Knowledge Sharing in Psychological Empowerment of Employees Studied Case: Business Management Staff, South Pars Gas Complex Company”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences September**, Vol. 4, No. 9, pp. 542-559.
- MOORADİAN, Norman (2005), “Tacit Knowledge: Philosophic Rootsand Role in KM”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 9 (6), pp. 104 -113.

- MURAT, Güven, (2007), “Yönetim ve Organizasyon”, **Yönetime Katılma**, GÜNEY Salih (Ed.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss. 327-356.
- MÜDÜT, Nazlı (2009), “Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi (Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma)”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- NAVİMİPOUR, Nima Jafari ve Yeganeh, CHARBAND (2016), “Knowledge Sharing Mechanisms and Techniques in Project Teams: Literature Review, Classification, and Current Trends”, **Computers in Human Behavior**, Vol. 62, pp. 730-742.
- NEMLİ, Hakan (2007), “Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- NONAKA, Ikujiro ve Ryoko, TOYAMA (2003), “The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation As a Synthesizing Process”, **Knowledge Management Research & Practice**, Vol. 1, pp. 2-10.
- NONAKA, Ikujiro, (1991), “The Knowledge-Creating Company”, **Harvard Business Review**, pp. 162-171.
- O'DELL, Carla, C. Jackson, GRAYSON ve Nilly, ESSAİDES (2003), **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**, Dışbank Kitapları, İstanbul.
- ONGORI, Henry ve John P. W., SHUNDA (2008), “Managing Behind The Scenes: Employee Empowerment”, **The International Journal of Applied Economics and Finance**, Vol. 2 (2), pp. 84-94.
- ÖĞÜT, Adem, (2003), **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖZBEBEK, Ayşegül ve Esra T., KILIÇARSLAN (2011), “Empowered Employees’ Knowledge Sharing Behavior”, **International Journal of Business and Management Studies**, Vol. 3, No. 2, pp. 69-76.
- ÖZBEK, Anıl (2008), “İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

- ÖZLER, N. Derya Ergun, (2015), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, ÖZLER, N. Derya Ergun (Ed.), Ekin Yayıncılık, Bursa, ss. 101-132.
- ÖZTÜRK, Aslı (2005), “İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekomda Örnek Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- PASTOR, J. (1996), “Empowerment: What it is and What it is Not”, **Empowerment in Organization**, Vol. 4 (2), pp. 5-7.
- PATAH, Mohd O. R. A, Salleh M., RADZİ, Rahman, ABDULLAH, Azahar, ADZMY, R. A., ZAİN ve N., DERANİ (2009), “The İnfluence of Psychological Empowerment on Overall Job Satisfaction of Front Office Receptionists”, **İnternational Journal of Business and Management**, Vol. 4 (11), pp. 167-176.
- PELİT, Elbeyi ve Yüksel, ÖZTÜRK (2011), “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, ss.1-28.
- PELTOKORPI, Vesa (2006), “Knowledge Sharing Management İn A Cross- Cultural Context: Nordic Expatriates in Japan”, **Knowledge Management Research & Practice**, Vol. 4, pp. 138-148.
- PIETERSE Anne Nederveen, Daan Van, KNIPPENBERG, Michae’La, SCHIPPERS ve Daan, STAM (2009), “Transformational and Transactional Leadership and İnnovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 31, pp. 609–623.
- POLAT, Mustafa, Cem H., MEYDAN ve İsmail, TOKMAK (2010) “ Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **KHO Bilim Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 2, ss. 1-22.
- RİEGE, Andreas (2005), “Three-Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 9, Issue: 3, pp.18-35.

- ROBBİNS, T. L., M. D., CRİNO ve L. D., FREDENDALL (2002), “An İntegrative Model of The Empowerment Process”, **Human Resource Management Review**, Vol.12, pp.419-443.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek, TÜZ, (2003), **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek, TÜZ, (2013), **Örgütsel Davranış**, Alfa Akademi Basım Yayım, Bursa.
- SADEGH, Tayebbeh (2015), “Introducing a Model of Relationship Between Knowledge Sharing Behavior, OCB, Psychological Empowerment and Psychological Capital: a Two-Wave Study”, **American Journal of Applied Psychology**, Vol. 4 (4), pp. 95-104.
- SARIKAY, Belkıs (2011), “Bilgi Paylaşımı: Kahramanmaraş’ta Bir Alan Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş.
- SİPAHİ, Güneş Açelya ve Didem, ENGİNOĞLU (2013), “Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Arasındaki İlişkinin Açıklanmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, No. 1, ss. 290-299.
- SMALL, Cynthia T. ve Andrew P., SAGE (2006), “Knowledge Management and Knowledge Sharing: A Review”, **Information Knowledge Systems Management**, Vol. 5 (3), pp. 153-169.
- SPREITZER, Gretchen M. (1995), “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 38 (5), pp. 1442-1465.
- SPREITZER, Gretchen M. (1996), “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 39 (2), pp. 483-504.
- SRİVASTAVA, Abhishek, Kathryn M., BARTOL ve Edwin A., LOCKE (2006), “Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 6, pp. 1239-1251.

- SWITZER, Cameron (2008), "Time For Change: Empowering Organizations to Succeed in the Knowledge Economy", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 12, Issue: 2, pp. 18-28.
- ŞAHİN, Meltem Dil (2009), “Sanal Örgütlerde Bilgi Paylaşımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya.
- TAŞ, Yunus (2011), “İş Tatmini Ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 21, ss. 117-131.
- TEKİN, Ömer Akgün, Murat, BAŞ ve Atilla, GÖKDEMİR (2016), “Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 14, ss. 81-91.
- THOMAS, Kenneth W. ve Betty A., VELTHOUSE, (1990), “Cognitive Elements of Empowerment”, **Academy of Management Review**, Vol. 15, pp. 666–81.
- TIWANA, Amrit, (2003), **Bilginin Yönetimi**, Dışbank Kitapları, İstanbul.
- TORUN, Yasemin (2016), “Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- TRİVELLAS, Panagiotis, Zoe, AKRİVOULİ, Evdokia, TSİFORA ve Paraskevi, TSOUTSA, (2015), “The Impact of Knowledge Sharing Culture on Job Satisfaction in Accounting Firms. The Mediating Effect of General Competencies”, **Procedia Economics and Finance**, Vol. 19, pp. 238 – 247.
- ULUSOY, Berna (2015), “Bilgi Paylaşımı Perspektifinde Öz Yeterliliğin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi”, Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- UZUN, Gülfer (2007), “Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.’deki İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- UZUNBACAK, Hasan H. (2013), “Organizasyonlarda Personel Güçlendirme Uygulamalarının, Çalışanların Yenilikçilik Davranışları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.
- WANG, Sheng ve Raymond A., NOE (2010), “Knowledge Sharing: a Review and Directions for Future Research”, **Human Resource Management Review**, Vol. 20, pp. 115–131.
- WANG, Zhining ve Nianxin, WANG, (2012), “Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance”, **Expert Systems With Applications**, Vol. 39, pp. 8899–8908.
- WELLS, G. Ronald, (1993), **Yetki Devri**, ÜNER, Vedat, (Çev.), Rota Yayınları, İstanbul.
- YANG, Jen-te (2008), “Individual Attitudes and Organisational Knowledge Sharing”, **Tourism Management**, Vol. 29, pp. 345–353.
- YANG, Chyan ve Liang-Chu, CHEN (2007), “Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavior?”, **Journal of Information Science**, Vol. 33, No. 1, pp. 95–109.
- YENİÇERİ, Özcan ve Yavuz, DEMİREL (2007), “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi**, Sayı: 12, ss. 221-234.
- YILDIRIM, Halil (2015), “Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar Ve Yaklaşımlar**, BAKAN, İsmail (Ed.), Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, ss. 103-123.
- YILMAZ, Malik (2011), “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım”, **A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi (TAED)**, Sayı: 46, ss. 313-332.

- Yİ, Jialin (2009), “A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation”, **Knowledge Management Research & Practice**, Vol. 7, pp. 65-81.
- YÜKSEL, Öznur ve Hakan, ERKUTLU, (2003), “Personeli Güçlendirme - Empowerment”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, ss. 131-142.
- YÜRÜR, Senay ve Kemal, DEMİR (2011), “Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 3, ss. 311-335.
- ZAİM, Halil, (2005), **Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi**, İşaret Yayınları, İstanbul.
- ZHANG, Peihua ve Fung Fai, NG (2012), “ Analysis of Knowledge Sharing Behaviour in Construction Teams in Hong Kong”, **Construction Management and Economics**, Vol. 30 (7), pp. 557-574.
- ZHANG, Xing, Shan, LİU, Zhaohua, DENG ve Xing, CHEN (2017), “Knowledge Sharing Motivations in Online Health Communities: A Comparative Study of Health Professionals and Normal Users”, **Computers in Human Behavior**, Vol. 75, pp. 797-810.
- ZOLFAGHARİ, Soheila, Masoome, GHORSİ ve Reza, DEHESTANİ (2017), “Developing Psychological Empowerment Through Knowledge Sharing Behavior”, **International Journal of Economics, Commerce and Managemen**, Vol. 5, No. 6, pp. 519-532.

Elektronik Kaynaklar

- BUDAK, Gönül (2002) “21. Yüzyılda Liderlik”, **Mess - Mercek Dergisi**, Yıl: 7, Sayı: 27, http://www.sosyalsiyaset.net/documents/gonul_budak_1.htm, (15.05.2018).
- FEİZ, Davood, Mahdi Dehghani, SOLTANİ ve Hossein, FARSİZADEH (2017), “The Effect of Knowledge Sharing on The Psychological Empowerment in Higher Education Mediated by Organizational Memory”, **Studies in Higher Education**, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2017.1328595>, (14.02.2018).

Türk Dil Kurumu, (2018), **TDK Güncel Türkçe Sözlük**,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT
S.5adfb10cbf4fb0.46688806, (03.01.2018).



DİZİN

A

Açık bilgi, 9, 10, 11, 107, 117
Araştırma, 3, 4

B

Bilgi paylaşımı, 1, 3, 17, 18, 19, 20, 21,
23, 24, 25, 26, 27, 29, 34, 35, 36, 54,
80, 87, 95, 98, 107, 118
Bilgi yönetimi, 13, 14, 15, 16, 18, 79,
80, 82

D

Davranışsal boyut, 65

E

Enformasyon, 6, 8

F

Faktör analizi, 96

K

Korelasyon, 102, 103, 104
Küreselleşme, 5, 47

M

Motivasyon, 23, 24, 25, 30, 31, 44, 51,
52

Ö

Örtük bilgi, 10, 11, 17, 23, 117

P

Personel güçlendirme, 1, 3, 47, 49, 50,
51, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 63, 65, 66,
68, 69, 71, 77, 78, 81, 87, 93, 98,
102, 103, 104, 107, 108, 109, 110

R

Regresyon analizi, 116
Rekabet, 59

T

Teknoloji, 23, 34, 126, 127

V

Veri, 5, 6, 7, 8, 87, 93

Y

Yetki devri, 48, 49, 50, 71
Yönetime katılım, 48, 49

