



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE BİLGİ PAYLAŞIMI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİĞİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Elvan ERDEMİR ERGÜN

Danışman

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir

Kasım, 2021



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE BİLGİ PAYLAŞIMI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİĞİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Elvan ERDEMİR ERGÜN

Danışman

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir

Kasım, 2021

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Elvan ERDEMİR ERGÜN

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Örgütsel Sosyalleşme ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkide Güçlendirici Liderliğin Düzenleyici Rolü” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Elvan ERDEMİR ERGÜN

Danışman

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Suzan Çoban

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU danışmanlığında Elvan ERDEMİR ERGÜN tarafından hazırlanan “Örgütsel Sosyalleşme ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkide Güçlendirici Liderliğin Düzenleyici Rolü” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

..... / /

JÜRİ

İMZA

Danışman: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

.....

Üye: Doç. Dr. Metin KAPLAN

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

.....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun / / tarih ve sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

..... / /

Doç. Dr. Lokman TANRIKULU

Enstitü Müdürü

TEŐEKKÖR

Yüksek lisans eğitimin ve tez çalışmam boyunca değerli yorumları ve yapıcı eleştirileri ile yol gösteren, tez konumu bizzat kendisi önererek bu çalışmaya ilk adımını atmamı sağlayan, kıymetli zamanını hiç esirgemedi bana ayıran, gerek tecrübesi gerek fikirleriyle ufku açan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU'ya ne kadar teşekkür etsem azdır. Ayrıca jüri üyesi olarak değerli yorumlarıyla katkıda bulunan Doç. Dr. Metin KAPLAN'a ve Dr. Öğretim Üyesi Fatih Ferhat ÇETİNKAYA'ya da teşekkürlerimi sunarım.

Nevşehir, 2021

Elvan ERDEMİR ERGÜN

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Elvan ERDEMİR ERGÜN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Ekim 2021

Danışman: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

ÖZET

Örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşımı örgütlerin devamlılığının sağlanmasında kilit nitelikte iki kavramdır. Bu çalışmada, örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul'da ambalaj sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli, kurumsal bir şirketin 503 beyaz yakalı çalışanından anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Ankette çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyini ölçmek için Chao ve arkadaşları (1994) tarafından geliştirilen *Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği*, bilgi paylaşımı düzeyini ölçmek için de Vries ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen *Bilgi Verme ve Bilgi Toplama Ölçeği* ve son olarak çalışanların örgütteki güçlendirici liderlik algısını ölçmek için Arnold ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen *Güçlendirici Liderlik Ölçeği* kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 23.0 programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı, örgütsel sosyalleşme ile güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşımı ile güçlendirici liderlik arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu ve güçlendirici liderliğin örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide düzenleyici görev gördüğü tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sosyalleşme, Bilgi Paylaşımı, Güçlendirici Liderlik

ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND KNOWLEDGE SHARING: THE MODERATING ROLE OF EMPOWERING LEADERSHIP

Elvan ERDEMİR ERGÜN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Management, M.B.A., October 2021

Supervisor: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

ABSTRACT

Organizational socialization and knowledge sharing are two key concepts to ensure organizational continuity. The aim of this study is to investigate the moderating effect of empowering leadership in the relationship between organizational socialization and knowledge sharing. Survey method was used to collect data from 503 white-collar employees of a corporate, large-scale company operating in the packaging industry in Istanbul. The *Organizational Socialization Scale* by Chao et al. (1994), *Knowledge Donating and Knowledge Collecting Scale* by de Vries et al. (2006) and *Empowering Leadership Scale* by Arnold et al. (2000) were used in the study. SPSS 23.0 was used to analyze the data collected. The results of the analyses suggest that there is a positive relationship between organizational socialization and knowledge sharing, organizational socialization and empowering leadership, and knowledge sharing and empowering leadership, and empowering leadership has a moderating role in the relationship between organizational socialization and knowledge sharing.

Keywords: Organizational Socialization, Knowledge Sharing, Empowering Leadership

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Sosyalleşme.....	4
1.1.1. Sosyalleşmenin İşlevleri.....	5

1.1.2. Sosyalleşme Sürecinin Unsurları.....	5
1.2. Örgütsel Sosyalleşme.....	6
1.2.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Amaçları.....	6
1.2.2. Örgütsel Sosyalleşme Süreci.....	7
1.2.3. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları.....	8
1.2.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları.....	9
1.2.4.1. Performans Yeterliliği.....	9
1.2.4.2. İnsanlar.....	10
1.2.4.3. Politika.....	10
1.2.4.4. Dil.....	11
1.2.4.5. Örgütün Hedefleri ve Değerleri.....	11
1.2.4.6. Örgütün Geçmişi.....	11
1.3. Örgütsel Sosyalleşme Teorileri.....	12
1.3.1. İhtiyaç Teorileri.....	12
1.3.1.1. Belirsizliği Azaltma Teorisi.....	12
1.3.1.2. Aidiyet Teorisi.....	13
1.3.2. Sosyal Psikoloji Teorileri.....	14
1.3.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi.....	14
1.3.2.2. Sosyal Kimlik Teorisi.....	14
1.4. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri.....	15
1.4.1. Örgütlerin Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri.....	15
1.4.1.1. Topluya Karşı Bireysel Sosyalleşme Süreçleri.....	16
1.4.1.2. Resmiye Karşı Gayriresmi Sosyalleşme Süreçleri.....	16
1.4.1.3. Sıralıya Karşı Rastgele Sosyalleşme Süreçleri.....	17
1.4.1.4. Süresi Belirliye Karşı Süresi Belirsiz Sosyalleşme Süreçleri.....	17
1.4.1.5. Dayanışmaya Karşı Ayrık Sosyalleşme Süreçleri.....	18

1.4.1.6. Çalışanı Onaylayana Karşı Çalışanı Onaylamayan Sosyalleşme Süreçleri.....	18
1.4.2. Çalışanların Proaktif Sosyalleşme Taktikleri ve Bilgi Arayışı.....	19
1.4.2.1. Bilgi ve Geri Bildirim Arayışı.....	20
1.4.2.2. İlişki Kurma.....	21
1.4.2.3. İşte Değişiklik Yapma.....	22
1.4.2.4. Pozitif Bakış Açısı.....	22
1.4.3. Örgütsel Sosyalleşme Faaliyetleri.....	22
1.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi ve Sonuçları.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ PAYLAŞIMI

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bilgi ve Bilgi Yönetimi.....	26
2.1.1. Bilgi Türleri.....	27
2.1.1.1. Kullanım Şekline Göre Bilgi Türleri.....	27
2.1.1.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri.....	28
2.1.1.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri.....	29
2.2. Örgütlerde Bilgi Paylaşımı.....	29
2.2.1. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler.....	30
2.2.1.1. Bilginin Niteliği.....	31
2.2.1.2. Paylaşma Motivasyonu.....	32
2.2.1.3. Bilgi Paylaşma Ortamları.....	33
2.2.1.4. Örgüt Kültürü.....	33
2.2.1.5. Yönetimin Desteği.....	34

2.2.1.6. Ekip Özellikleri.....	34
2.2.2. Örgütlerde Bilgi Paylaşımı Teorileri.....	35
2.2.2.1. Planlı Davranış Teorileri.....	35
2.2.2.2. Öz Belirleme Teorisi.....	35
2.2.2.3. Sosyal Mübadele Teorisi.....	36
2.2.3. Bilgi Paylaşımının Önemi ve Sonuçları.....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Liderlik.....	38
3.1.1. Liderin Güç Kaynakları.....	40
3.1.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	41
3.2. Çalışanları Güçlendirme.....	41
3.2.1. Çalışanları Güçlendirmenin Temel Unsurları.....	44
3.3. Güçlendirici Liderlik.....	44
3.3.1. Güçlendirici Liderlerin Temel Davranışları.....	48
3.3.2. Güçlendirici Liderliğin Önemi ve Sonuçları.....	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME, BİLGİ PAYLAŞIMI VE GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Örgütsel Sosyalleşme ile Bilgi Paylaşımı İlişkisi.....	52
---	----

4.2. Örgütsel Sosyalleşme ile Güçlendirici Liderlik İlişkisi.....	54
4.3. Bilgi Paylaşımı ile Güçlendirici Liderlik İlişkisi.....	56

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	60
5.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	63
5.3. Araştırma Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi.....	64
5.4. Araştırma Anketinde Kullanılan Ölçekler.....	65
5.4.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği.....	66
5.4.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeği.....	66
5.4.3. Güçlendirici Liderlik Ölçeği.....	67
5.4.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	67
5.4.4.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	68
5.4.4.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	69
5.4.4.3. Güçlendirici Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	70
5.5. Araştırma Bulguları.....	72
5.5.1. Veri Analiz Yöntemleri.....	72
5.5.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	73
5.5.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	75
5.5.3.1. Korelasyon Analizi Bulguları.....	75
5.5.3.2. Regresyon Analizi Bulguları.....	76
SONUÇ.....	86
KAYNAKÇA.....	93

EKLER.....	115
EK 1: Anket Formu.....	115
EK 2: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği İzin Yazısı.....	119
EK 3: Bilgi Paylaşımı Ölçeği İzin Yazısı.....	120
EK 4: Güçlendirici Liderlik Ölçeği İzin Yazısı.....	121
ÖZGEÇMİŞ.....	122



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Açık ve Örtük Bilginin Özellikleri.....	28
Tablo 2.2. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler.....	30
Tablo 3.1. Yıllar İçinde Farklılaşan Liderlik Tanımları.....	39
Tablo 3.2. Liderin Güç Kaynakları.....	40
Tablo 5.1. Cronbach's Alpha Referans Değerleri.....	67
Tablo 5.2. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	68
Tablo 5.3. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	68
Tablo 5.4. Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	69
Tablo 5.5. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	70
Tablo 5.6. Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	71
Tablo 5.7. Güçlendirici Liderlik Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	71
Tablo 5.8. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	73
Tablo 5.9. Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi.....	75
Tablo 5.10. Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Katsayıları.....	75
Tablo 5.11. Örgütsel Sosyalleşme ve Bilgi Paylaşımı Değişkenleri ile Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	77
Tablo 5.12. Örgütsel Sosyalleşme ve Güçlendirici Liderlik Değişkenleri ile Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	78
Tablo 5.13. Bilgi Paylaşımı ve Güçlendirici Liderlik Değişkenleri ile Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	80
Tablo 5.14. Güçlendirici Liderlik Düzenleyici Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	82

Tablo 5.15. Yüksek ve Düşük Güçlendirici Liderlik Düzeylerinde Bilgi Paylaşımı.84

Tablo 5.16. Araştırmanın Hipotez Test Sonuçları Tablosu.....85



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5.1. Araştırma Modeli.....	64
Şekil 5.2. Düzenleyicilik Modeli.....	81
Şekil 5.3. Örgütsel Sosyalleşme ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkide Güçlendirici Liderliğin Düzenleyici Etkisi.....	83



GİRİŞ

Giderek küreselleşen, teknolojinin önemini arttırdığı iş dünyasında makinelerin yerini alamadığı nitelikli iş gücünün ve bu iş gücünün sahip olduğu bilginin önemi işletmeler için giderek artmaktadır. Yeni bir örgütte görev yapmaya başlayan her çalışan, iyi ya da kötü, bir şekilde örgütsel sosyalleşme sürecinden geçmektedir. Örgütsel sosyalleşme kısaca, örgüte yeni başlayan çalışanların örgütün değerlerini benimseyerek onun bir parçası haline gelme sürecidir. Elbette, bu süreç her zaman olumlu geçmeyebilmektedir. Olumsuz bir sosyalleşme süreci çalışanların kendilerini buldukları ortamdan izole etmelerine, performans düşüklüğüne ve hatta işten ayrılma gibi sonuçlara neden olabilmektedir. Bununla birlikte, başarılı bir sosyalleşme süreci ile çalışanların mesleki tatmini ve performansları yükselmekte, örgüte bağlılık geliştirmekte ve uzun yıllar örgüte katkıda bulunmaya devam etmektedirler. Bu nedenle, uzun yıllardır üzerinde çalışma yapılan örgütsel sosyalleşme önemini yitirmek bir yana, yıllar içinde giderek daha önemli hale gelen bir kavramdır.

Örgütsel sosyalleşmenin en önemli işlevlerinden biri, örgüte yeni katılan çalışanları örgütün işleyişi hakkında bilgilendirmek ve onlara örgütün değerlerini aşılmasıdır (Hart, 2012). Bilgi, örgütsel sosyalleşmenin temel bileşenlerinden biridir. Burada kastedilen bilgi, yalnızca belgelerde yer alan yazılı bilgi değil, aynı zamanda insanların zihinlerinde yer alan ve konuşmaları ile davranışlarıyla ortaya çıkan bilgidir. Bilginin örgütler için artan önemi ve son yıllarda artan bilgi yükü sonucu bilgi yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetiminin örgütler için en önemli bileşenlerinden biri de bilgi paylaşımıdır. Bilgi paylaşımı, birbirine bilgi verme ve birlikte yeni bir bilgi oluşturma sürecini ve ortak bir amaç için çaba gösteren bireylerin sinerji içinde iş birliği yapmasını ifade eder (Boland ve Tenkasi, 1995;

Gagné, 2009; van den Hoof ve de Ridder, 2004). Bilgi paylaşımının gönüllülüğe dayalı ve prososyal davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla benzerlik taşıdığı bilinmektedir (Frey, 1993; Gagné, 2009). Bu da, bilgi paylaşımı için çalışanların motive edilmiş ve istekli olması gerektiğini göstermektedir.

Çalışanların bilgi paylaşımı konusunda motive olmasını etkileyen faktörlerden biri de örgütteki liderlik tarzıdır. Güven ortamının hakim olduğu ve bilginin şeffaf bir şekilde herkese aktarıldığı örgütlerde bilgi paylaşımının görülme olasılığı daha yüksek olacaktır. Böyle bir çalışma ortamını sağlayacak kişiler ise örgüt yöneticileridir. Çalışmada etkisi incelenen güçlendirici liderlik tarzı, çalışanlar ve örgüt üzerindeki olumlu etkileri ve günümüz örgüt yapısının gerekliliklerine uygunluğu nedeniyle örgütlerdeki bilgi paylaşımını olumlu etkileyebilecek bir liderlik tarzıdır. Güçlendirici liderler örgütte güvene dayalı bir ortam oluşturan, astların örgütteki karar verme süreçlerine dahil olmasını teşvik eden, çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlayan ve onların görüşlerini ve sorunlarını dinleyen liderlerdir (Erkutlu ve Chafra, 2013).

Yapılan araştırmalar örgütteki liderlik tarzının işe yeni başlayan çalışanların örgütsel sosyalleşme süreci üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Ashforth, Sluss ve Harrison, 2007). Örgütteki yöneticiler yeni çalışanlar için bir bilgi ve geri bildirim kaynağı görevi görmekte ve örgütü tanımalarına ve değerlerini anlayıp benimsemelerine yardımcı olmaktadır (Jokkisaari ve Vuori, 2018). Bunun yanı sıra, güçlendirici liderler çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek onları karar verme süreçlerine dahil etmektedir. Daha özerk hareket eden ve karar verme yetkisine sahip olan çalışanlar arasındaki etkileşim düzeyinin yüksekliği (Kanter, 1983) hem örgütsel sosyalleşmeyi hem de bilgi paylaşımını olumlu etkilemektedir.

Bunların yanı sıra güçlendirici liderlik, sahip olduğu bilgileri astlarla paylaşıp onlara rol model olarak ve astları karar verme sürecine dahil edip fikirlerini daha rahat ifade etmelerini sağlayarak örgütte bilgi paylaşımı için elverişli bir ortam yaratmaktadır (Locke, Alavi ve Wagner, 1997; Xue, Bradely ve Liang, 2011).

Güçlendirici liderliğin hem örgütsel sosyalleşme hem de bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinden yola çıkılarak yapılan bu araştırmanın amacı örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin nasıl bir etkisinin olduğunu incelemektir. Araştırma kapsamında örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı,

örgütsel sosyalleşme ile güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşımı ile güçlendirici liderlik değişkenleri arasındaki ilişkiler araştırılmış ve güçlendirici liderliğin örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkideki düzenleyici rolü incelenmiştir.

Bu araştırma için İstanbul ilindeki büyük ölçekli, kurumsal bir şirketin beyaz yakalı çalışanları örneklem olarak seçilmiş ve bu çalışanlar üzerinde nicel alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırma için gereken verilerin elde edilmesi amacıyla örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşımı ve güçlendirici liderlik ölçeklerinin içeren bir anket formundan yararlanılmıştır.

Yapılan araştırma, literatürde yer alan örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşımı ve güçlendirici liderliğe ilişkin araştırma sonuçlarını destekleyerek pekiştirmiş ve günümüzün örgütsel gerekliliklerine en uygun liderlik tarzlarından biri olan güçlendirici liderliğin önemini bir kez daha ortaya koymuş olup insan kaynakları ve bilginin öneminin her geçen gün daha fazla anlaşıldığı günümüzde bu alana katkıda bulunan, doğru zamanda yapılmış bir çalışma niteliğindedir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel sosyalleşme ile ilgili literatür taraması sonuçlarından yola çıkarak kuramsal ve kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. İkinci bölümde bilgi paylaşımı ile ilgili literatür taraması sonuçları yer almaktadır. Üçüncü bölümde güçlendirici liderlik kavramı incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşımı ve güçlendirici liderlik kavramları arasındaki ilişkilere yer verilmiştir. Çalışmanın beşinci ve son bölümünde araştırma yöntemi ve kullanılan araçlar belirtilmiş, yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular verilmiş, daha sonra bu bulgular yorumlanarak sonuç bölümü oluşturulmuştur. Sonuç bölümünde, araştırmanın teorik ve pratik alandaki etkileri ve kısıtlılıkları tartışılmış ve alana katkıda bulunacağına inanılan önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. SOSYALLEŞME

Sosyalleşme, en basit tanımıyla içinde bulunulan topluluğun bir parçası haline gelmeyi ifade eder. Bireyin içinde bulunduğu topluluğun değerlerini ve davranış kalıplarını öğrenme sürecidir (Erkutlu, 2020). Bireylerin belirli bir toplumun ve kültürün değer ve standartlarını öğrendikleri hayat boyu devam eden bir süreçtir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde de sosyalleşme kelimesinin anlamı toplumsallaşma olarak verilmiştir. Bu bağlamda toplumla ilgili değinilmesi gereken nokta insanların yalnızca aynı ortamı paylaşmaları değil birbirlerine yönelik bazı psikolojik tavırlar geliştirmiş olmalarıdır (Bakıroğlu, 2013).

Sosyalleşme; çevre, psikososyal gelişim görevleri, sosyal uyum süreçleri ve belirli sosyal gruplara ait olma isteğiyle nitelenir. Bu süreçte bireyin kimliği oluşur ve topluma özgü değerler, toplumda nasıl davranılması gerektiği, beklentiler ve kabul edilen davranışlar bireye öğretilir. Bu kimlik oluşumu ve öğrenme süreci de aileden başlayıp dış çevreye doğru devam eder (Bakıroğlu, 2013). Sosyalleşme süreci zaman alıcıdır; bireyin sosyal standart, kural ve değerleri benimsemesi için bunlara tekrar tekrar maruz kalması gereklidir (Genner ve Süss, 2017).

Başlıca sosyalleşme araçları aile, okul, arkadaşlar, medya, din, iş, etnik köken ve siyasi iklimdir. Sosyalleşme araçları uygun davranışlar ve diğer insanlarla nasıl

etkileşim kuracağımız konusunda sahip olduğumuz norm ve değerleri şekillendirir ve içinde bulunduğumuz topluluk hakkındaki görüşlerimizi ve bakış açımızı etkiler (Genner ve Süss, 2017). Sosyalleşme; bilgi, tekrar, diğer insanların tepkileri ve sosyal destekler yoluyla işlev gösterir (Vatandaş, 2020).

1.1.1. Sosyalleşmenin İşlevleri

Sosyalleşme toplumda birtakım işlevlere sahiptir:

- Sosyalleşme, toplum düzeninin sürekliliğini sağlayan bilgileri grup üyelerine planlı ve amaçlı olarak sunar.
- Sosyalleşme ile bireylere toplumda üstlenecekleri roller öğretilir. Sosyalleşme, bireylere içinde yaşadıkları toplumun kültürünü öğretir ve kişiliğinin oluşmasını sağlar. Sosyalleşme sayesinde birey, içinde yaşadığı toplumun bir parçası haline gelip o toplumun kültürünü benimser.
- Sosyalleşme ile bireylere toplumda ihtiyaç duyulan beceriler öğretilir.
- Sosyalleşme ile bireyler bir topluma ve kültüre göre hangi durumda nasıl davranmaları gerektiğini öğrenirler.

1.1.2. Sosyalleşme Sürecinin Unsurları

Sosyalleşme süreci insanların doğumuyla başlayıp ölene kadar devam eden bir süreçtir. Resmi ve gayriresmi şekilde oluşur. Sosyalleşme süreci; *bilgi, tekrar, diğer bireylerin tepkileri ve sosyal destek* unsurlarından oluşmaktadır (Özkalp, 2007).

Bilgi: Sosyalleşme bireylerin toplumdaki rolleri öğrenme sürecidir. Bu rollerin öğrenilmesinde bilgi kilit bir rol oynamaktadır.

Tekrar ve Taklit: Bireyler bir toplumda kabul gören ve görmeyen davranışları genellikle deneme-yanılma yoluyla öğrenirler. Tekrar ve taklitte sosyal normları öğrenme süreci çocukluktan başlar. Çocuklar öğrendikleri rolleri tekrar ederek pekiştirirler.

Diğer Bireylerin Tepkileri: Bireyler davranışlarını genellikle toplumdaki diğer bireylerin takdirine göre şekillendirirler. Bu çerçevede yaptığı belirli bir davranış toplum tarafından beğenilen birey o davranışı pekiştirirken olumsuz karşılanan bir davranışını ise tekrar etmeme eğilimi gösterir.

Sosyal Destek: Sosyal destek, bireyin yakın çevresinin yönlendirme ve teşvikidir. Sosyal destek bireyin toplumsal rolleri benimsemesinde önem taşımaktadır.

1.2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

Örgütsel sosyalleşme, en genel tanımıyla bir bireyin örgütteki bir rol için gerekli bilgi ve becerileri öğrendiği bir süreçtir. Bir bireyin örgütteki belirli bir rolle ilgili öğrenme kapsamı ve süreciyle ilgilidir (Chao vd., 1994). Jones (1986) örgütsel sosyalleşmeyi bireyin örgüt dışındaki bir kişiden örgüte dahil olan bir kişiye dönüşme süreci olarak tanımlamıştır. Bu süreç işe yeni başlayanların iş arkadaşlarıyla sosyal bağlar kurması ve üstlendikleri görevlerde uzmanlaşmasından oluşmaktadır (Nifadkar ve Bauer, 2016). Bireyin örgütte üstlendiği role göre bu süreç bireyin kendi kendine yönlendirdiği nispeten kısa ve hızlı bir deneme-yanılma süreci ile uzun bir eğitim dönemi ve çıraklık süreci gerektiren bir süreç arasında değişkenlik gösterebilmektedir. Aslında, öğrenme hayat boyu devam eden bir süreç olarak değerlendirildiğinde bir bireyin örgütteki kariyerinin tamamı bir sosyalleşme süreci olarak nitelendirilebilir. Bununla birlikte, her ne kadar sosyalleşme bireyin örgütteki kariyeri boyunca devam etse de belirli bir pozisyona gelmeden önce ve geldikten sonra daha yoğun bir şekilde yaşanır (Van Maanen ve Schein, 1977).

1.2.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Amaçları

Örgütsel sosyalleşmenin temel amaçları aşağıdaki gibi özetlenmektedir (İshakoğlu, 1998):

- Üstlendiği görevi işin gerekliliklerine uygun şekilde yapabilme yeterliliğini kazanmak,

- Örgütteki diğer bireylerle iletişim kurabilmek,
- Örgütteki güç dengelerini öğrenmek,
- Örgütteki ortak dili öğrenmek,
- Örgütün amaç ve değerlerini öğrenmek,
- Örgütün geçmişini öğrenmek.

1.2.2. Örgütsel Sosyalleşme Süreci

Feldman (1981) işe yeni başlayan çalışanların işe alışmasının üç boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Bu boyutlar;

- *Rol gerekliliklerinin anlaşılması*: Yapılacak görevlerin, görev önceliklerinin ve zaman düzenlemesinin anlaşılması.
- *Görevde uzmanlaşma*: Yeni işteki görevlerin öğrenilmesi ve yeni görevde kendine güven kazanma.
- *Gruba alışma*: İş arkadaşları tarafından sevildiğini ve kabul gördüğünü hissetme.

Bu boyutlar uzun süre boyunca araştırmacılar tarafından örgütsel sosyalleşme göstergesi olarak kabul edilmiştir. Ancak araştırmacılar daha sonra farklı yaklaşımlar benimsemeye başlamıştır. Araştırmacılar tarafından kabul edilen en önemli örgütsel sosyalleşme göstergelerinden biri de öğrenme ve bilgi edinimidir (Bauer vd., 2007). Bu anlamda bilgi paylaşımının örgütsel sosyalleşme göstergelerinden biri olduğu ifade edilebilir. Bilgi edinimi ve bilgi paylaşımı, örgütsel sosyalleşme ile doğrudan ilişkili konulardır.

Literatürde örgütsel sosyalleşme ile ilgili çalışmaların çoğunun sosyalleşme sürecine odaklandığını görmekteyiz. Bununla birlikte eğitim, anlayış, iş arkadaşlarının desteği ve gelecekteki fırsatlardan oluşan örgütsel sosyalleşmenin içeriğiyle ilgili çalışmalar da ön plana çıkmaya başlamıştır (Chao vd., 1994; Taormina, 1994). Bu boyutlardan eğitim, örgütün çalışanlara rolleriyle ilgili ne kadar eğitim sunduğuyla ilgilidir. Anlayış, yeni çalışanların örgütün işleyişi ve örgütle ilgili konuları ne kadar anladıklarını konu alır. İş arkadaşlarının desteği, örgütteki eski çalışanların yeni çalışanlara ne ölçüde destek sağladığıyla ilgilidir. Gelecekteki fırsatlar ise yeni

çalışanların örgütteki ödül ve fırsatları nasıl değerlendirdikleriyle ilgilidir (Taormina, 2008).

1.2.3. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Örgütsel sosyalleşme aşamaları farklı kaynaklara göre değişkenlik gösterse de genellikle bireyin örgütteki gelecekteki rolü hakkında beklentiler oluşturmasıyla başlayan, daha sonra bu role uyum sağlamak için çaba göstermesiyle devam eden ve role alışmasıyla sonlanan üç aşamalı bir süreç ortaya konulmaktadır. Feldman (1976) bu aşamaları (1) ön sosyalleşme, (2) alışma ve (3) rol yönetimi olarak adlandırmıştır. Birey ve örgütün, örgütteki rolle ilgili beklentileri uyum sağladığında örgütsel sosyalleşme başarılı olarak kabul edilir (Chao, 2012).

Erkutlu (2020) örgütsel sosyalleşmeyi örgüte girmeden önce, örgütle karşılaşma ve çalışanın değişmesi olmak üzere üç aşamaya ayırmıştır. Birinci aşama bireyin örgüte girmeden önce sahip olduğu bilgi, tutum ve davranışlardan oluşur. İkinci aşama olan örgütle karşılaşma, çalışanın örgüt değerlerini anlayıp öğrendiği ve kendi değerleriyle birleştirmeye çalıştığı süreçtir. Son aşama olan değişim aşamasında ise çalışan örgütteki değerleri içselleştirir, görevinde uzmanlaşır ve örgütle uyumlu bir birey haline gelir.

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili araştırmalarda en çok kullanılan modelin *ön sosyalleşme, alışma ve rol yönetimi* olmak üzere üç aşamalı model olduğu görülmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Ön Sosyalleşme: Ön sosyalleşme süreci yeni çalışanın işe başlamasından önce başlayan bir süreçtir (Feldman, 1976). Ön sosyalleşme süreci, yeni çalışanın örgüte karşı tutumlarının şekillendiği ilk yıl olarak tanımlanabilir (Buchanan, 1974). Ön sosyalleşme aşamasının başarılı bir şekilde atlatılmasını sağlayacak olan iki unsurun gerçekçilik ve uygunluk olduğu ifade edilmektedir (Feldman, 1976). Gerçekçilik, yeni çalışan ile örgüt arasında gerçekçi beklentilerin oluşması anlamına gelmektedir. Uygunluk ise bu beklentilerin birbirleriyle örtüşmesidir. Sahip olduğu değerler örgütün değerleriyle uyuşan çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları bilinmektedir (Feldman, 1976).

Alışma: Alışma aşaması yeni çalışanın örgüt hakkındaki görüş, tutum ve becerilerindeki değişiklikler sayesinde yeni göreve uyumu olarak ifade edilmektedir (Feldman, 1981). Bu süreç diğer çalışanlarla ilişkilerin kurulması, yeni çalışanın rolünün netleşmesi ve performansının örgüt ölçütlerine uygun hale gelmesi şeklinde devam etmektedir (Araza, Aslan ve Bulut, 2013). Bu dönemde yeni çalışanın örgütteki görev tanımları netleşir ve güçlendirilir (Reichers, 1987).

Rol Yönetimi: Bu aşamada yeni çalışanların beklentileri ile örgütün beklentileri arasında uyum sağlanmaktadır (Araza, Aslan ve Bulut, 2013). Feldman (1981) bu süreci yeni çalışanların üstlendikleri görevlerin gerektirdiği becerilerde uzmanlaşma ve örgütteki değer ve hedeflere uyum sağlama süreci olarak tanımlamaktadır. Fisher (1986) ise bu aşamada yeni çalışanların kendi beklentileriyle örgütün beklentileri arasındaki çatışmayı çözdüğünü ve uygun rol davranışlarını kazandığını ifade etmektedir.

1.2.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Boyutları

Örgütsel sosyalleşme, öğrenme sürecini örgütte yeni veya farklı bir role alışan birey açısından açıklamaktadır. Pek çok teorisyen örgütsel sosyalleşmenin çok boyutlu olduğunu ortaya koymuştur. Bir alandaki sosyalleşmenin başka bir alandaki sosyalleşmeyle mutlaka ilişkili olmaması için boyutlar birbirinden nispeten bağımsız olmalıdır. Çalışan, tek bir boyut hariç diğer boyutlarda hemen hemen eşit durumdaysa o tek boyuttaki eksiklik belirli bir probleme işaret edebilir. Chao vd. (1994) altı sosyalleşme boyutu ortaya koymuştur.

1.2.4.1. Performans Yeterliliği

Çoğu örgütsel sosyalleşme tanımında çalışanın işle ilgili görevleri öğrenme derecesinden bahsedilmektedir. Fisher (1986) bir işin gerektirdiği görevin öğrenilmesinin sosyalleşmenin kritik bir parçası olduğunu ifade etmiştir. Feldman (1981) ise çalışan ne kadar motive olursa olsun işin gerektirdiği becerilere sahip

olmadığı sürece başarı şansının az olduğunu belirtmiştir. Performans, örgütsel sosyalleşmeyle doğrudan bağlantılı olmayan eğitim, deneyim gibi konularla da ilgili olmasına rağmen neyin öğrenilmesi gerektiği ve çalışanın gerekli bilgi ve becerilerde uzmanlaşması da sosyalleşme sürecinden doğrudan etkilenebilir (Chao vd., 1994).

1.2.4.2. İnsanlar

Sosyalleşme, örgüt üyeleriyle başarılı ve tatmin edici bir iş ilişkisi geliştirmeyi içerir (Chao vd., 1994). Fisher (1986) örgüt, çalışma grubu ve yapılan iş hakkında bilgi alınacak doğru kişi veya kişilerin bulunmasının sosyalleşmede son derece büyük bir öneme sahip olduğunu vurgulamıştır. Bu iş ilişkileri örgüt üyelerinin işle bağlantılı veya bağlantılı olmayan özellikleri tarafından şekillendirilmektedir. Kişilik özellikleri, grup dinamikleri, iş dışı ilgi alanları ve işle ilgili etkileşimler bireyin sosyal beceri ve davranışlarının diğer örgüt üyeleri tarafından kabulünü etkileyecektir (Chao vd., 1994).

1.2.4.3. Politika

Örgüt politikasında sosyalleşme, bireyin örgütteki formal ve informal iş ilişkileri ve güç yapıları hakkında bilgi edinme konusundaki başarısıyla ilgilidir. Yeni bir örgüte veya işe alışma ve etkili öğrenme, hangi bireylerin diğerlerinden daha bilgili ve güçlü olduğu bilinerek daha verimli bir hale getirilebilir (Chao vd., 1994). Fisher'ın (1986) ifade ettiği gibi örgütsel sosyalleşmenin grup kültürü kapsamında çalışmayı öğrenme ve politik davranışlarla uğraşmayı içermesi ve Schein'in (1968) yeni çalışanın yeni görevi için etkin davranış şekillerini öğrenmesi gerektiği ifadesi örgütsel sosyalleşmenin politika boyutuyla ilgilidir.

1.2.4.4. Dil

Bu boyut çalışanın bir meslekle ilgili teknik bilgisinin yanı sıra örgüte özgü kısaltma, argo ve jargon bilgisini kapsamaktadır (Chao vd., 1994). Maccoby (1984) bunu dil gelişiminin çocukların sosyalleşmesindeki önemine benzetmiştir. Örgüt üyeleri de diğer üyelerin konuşmalarını anlamak ve onlarla etkili bir şekilde iletişim kurmak için şirkete özgü bazı temel bilgilere ihtiyaç duyar (Manning, 1970).

1.2.4.5. Örgütün Hedefleri ve Değerleri

Schein (1968) örgütsel sosyalleşmenin örgütlerin bütünlüğünü sürdüren kural ve ilkelerin anlaşılmasını içerdiğini öne sürmüştür. Örgütün hedef ve değerlerinin öğrenilmesi örgütte güçlü pozisyonlarda bulunan kişilerin yazılı olmayan, gayriresmi, örtük hedef ve değerlerini de içermektedir (Fisher, 1986). Feldman (1981) yeni çalışanların sözlü olmayan kural, norm ve gayriresmi bağlantıları anlamasında grup norm ve değerlerinin rolünün altını çizmektedir.

1.2.4.6. Örgütün Geçmişi

Örgütün ve belirli örgüt üyelerinin geçmişinin bilinmesi bireyin belirli etkileşim ve koşullarda hangi tür davranışların uygun olduğunu, hangilerinin uygun olmadığını anlamasına yardımcı olabilir (Schein, 1968). Örgütte popüler olan hikayelerin, temel örgüt ilkelerinin öğrenilmesindeki önemi Fisher (1986) tarafından da vurgulanmıştır.

1.3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME TEORİLERİ

1.3.1. İhtiyaç Teorileri

1.3.1.1 Belirsizliği Azaltma Teorisi

Berger ve Calabrese (1975) birbirine yabancı olan bireyler arasındaki ilişkilerin nasıl başladığını açıklamak için belirsizliği azaltma teorisini ortaya koymuştur. Bu teoriye göre birbirleriyle iletişim kuran bireyler arasında görülen ilk aşama *giriş aşamasıdır*. Bu aşamadaki iletişimin içeriği yapılandırılmış niteliktedir. Örneğin, mesaj içeriği genellikle demografik nitelikteki bilgilere odaklanmaktadır. İletişim kuranlar arasında istenen ve verilen bilgi miktarı da birbirine paralel olmaktadır. Giriş aşamasının daha sonraki adımlarında bireyler birbirlerinin davranış ve fikirlerini keşfetmeye başlamaktadırlar. Giriş aşamasının sonuna doğru bireyler aralarındaki ilişkiyi daha yakın bir seviyeye taşıyıp taşımayacakları konusunda net bir fikre sahip olmaktadır.

İkinci iletişim aşaması *kişisel aşamadır*. Bu aşamada bireyler kişisel değerleri ve sorunlarından bahsetmeye başlarlar. Genellikle bireyler birkaç kez etkileşime girdikten sonra başlar. Çoğu durumda iletişim davranışını düzenleyen kurallar ve normlar olmasına rağmen bu aşamada iletişim daha spontane gelişir ve kısıtlamalar daha azdır. Bu aşamada bireyler kişiliklerinin ve sosyal ilişkilerinin sosyal açıdan istenmeyen yönlerinden bahsedebilirler.

Son aşama ise *çıkış aşamasıdır*. Bu aşamada bir kişiyle gelecekte etkileşim kurmak istenip istenmediğine karar verilir. Çıkış aşamasına örnek olarak boşanma verilebilir. Bu aşamada belirli bir etkileşimin sona erdiğine işaret eden farklı davranışlar ortaya çıkmaktadır.

Belirsizliği azaltma teorisine göre birbirini tanımayan bireyler bir araya geldiklerinde ilk amaçları aralarındaki belirsizliği azaltmak veya birbirlerinin davranışlarına ilişkin

öngörülerini artırmaktır. Bununla birlikte, bir kişinin davranışlarını tamamen tahmin edebilmek de sıkıntıya neden olabilir. Giriş aşamasında belirsizlik fazladır ve bu belirsizlik zaman içinde azalır.

İletişim kurulan ortam belirsizliğin azaltılması üzerinde etkili bir faktördür. Bazı durumlarda iletişim durumuyla bağlantılı olarak içerik temelinde başlamaktadır. Örneğin, belirli bir siyasi parti propagandasına katılanlar partinin adayı hakkındaki görüşlerinden bahsederek iletişime başlayabilirler.

Giriş aşamasında yüksek düzeyde belirsizlik olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu aşamadaki bireylerin belirsizliği azaltmak için birbirlerine soru sormaları beklenir. İletişimin ilk aşamasında sorulan soruların nispeten kısa cevapları olabilir. Örnek olarak kişinin mesleği, nereli olduğu, daha önce nerede oturduğu gibi sorular verilebilir. Bireyler iletişim kurmaya devam ettikçe birbirleri hakkındaki belirsizlik azalır ve iletişimlerdeki samimiyet düzeyi artar. Diğer bir deyişle bilgi paylaşımı örgütsel sosyalleşme sürecinde kilit niteliğe sahiptir.

Bireyler arasındaki benzerlikler de belirsizliği azaltan faktörler arasındadır. İlişkinin ilk aşamalarında bireylerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik birbirlerini sevmeye olasılıklarını artırır. Bununla birlikte bireyler arasında farklılıklar olduğu durumlarda davranışlarıyla ilgili belirsizliklerde artmaktadır. Bu da iletişimin ilerlemesini engellemektedir.

1.3.1.2. Aidiyet Teorisi

Baumeister ve Leary'nin (1995) geliştirdiği aidiyet teorisine göre bireyler bir gruba ait olma veya o gruba pozitif ve olumlu ilişkilere sahip olma ihtiyacı duyarlar. Kaynak, işgücü ve bilgi paylaşımı yapabilmeleri için bireylerin gruplara ait olması gereklidir. Bunun yanı sıra, bir gruba veya örgüte ait olma rakip gruplara karşı sosyal destek de sağlayabilir. Ait olma ihtiyacı belirli bir grup veya bireyle sık sık etkileşim kurulmasını gerekli kılar. Bir örgüte ait olma ihtiyacı güçlü olan bir bireyin diğer örgüt üyeleriyle etkileşim kurma ve örgütle kendisini özdeşleştirme olasılığı daha yüksektir (Chao, 2012).

Ait olma ihtiyacı sonucu örgüt içinde gelişen olumlu ilişkiler ve sosyal bağlantılar sayesinde yeni çalışanlar doğru bilgiye daha çabuk ulaşırlar. Bilgi, yeni çalışanlar için kilit bir öneme sahiptir ve yeterli bilgiye sahip olan çalışanların örgüte uyum sağlaması daha kolay gerçekleşir (Smidts, Pruyn ve Van Riel, 2001); bununla birlikte bilgi yetersizliği de yeni çalışana aynı derecede zarar verir (Jablin, 1984).

1.3.2. Sosyal Psikoloji Teorileri

1.3.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal davranışı bir mübadele ilişkisi olarak gören ilk sistematik kuram Homans (1958) tarafından geliştirilmiştir. Homans, sosyal davranışı iki taraf arasındaki mal ve hizmet değişimi olarak görmüştür. Bu mal ve hizmetler maddi veya manevi (onaylanma, prestij vb.) olabilir. Ödüllendirici mübadeleler olumlu ilişkiler doğururken cezalandırıcı mübadeleler ise gelecekte etkileşim kurulmasının önüne geçer (Homans, 1974). Bireyler arasındaki ilişkiler geliştikçe aralarındaki iletişim de daha öngörülebilir hale gelir, diğer bir deyişle belirsizlik azalmış olur; bu sayede bireyler iş kimlikleri geliştirebilirler (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Belirsizliği azaltma, ait olma ve sosyal mübadele teorileri sosyal kimliklerin oluşmasına zemin hazırlamıştır.

1.3.2.2. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik teorisine göre bireyler kendilerini cinsiyet, din, yaş grubu gibi farklı kategorilere ayırma eğilimindedirler (Tajfel ve Turner, 1985). Sosyal sınıflandırmanın iki işlevi vardır. İlk olarak sosyal çevreyi düzenleyerek diğer bireyleri tanımlamaya yönelik sistematik bir yol sunar. İkinci olarak, sosyal sınıflandırma bireyin kendini sosyal ortamda konumlandırmasına veya tanımlamasına imkan tanır (Ashforth ve Mael, 1989).

Bireyin çalıştığı örgüt “ben kimim?” sorusuna cevap verebilir. Bu nedenle örgütsel kimlik özel bir sosyal kimlik türüdür. Bireyin sosyal kimliği yalnızca örgütten değil, aynı zamanda çalışma grubu, departmanı, öğle yemeğini birlikte yediği grup, yaş ve benzeri özelliklerden etkilenebilir. İşe yeni başlayan çalışanlar örgütte ait oldukları grupla etkileşime geçerek belirsizliği azaltır. Sosyal kimlik teorisine göre örgütsel sosyalleşme yeni başlayanların öz tanımlarını sembolik olarak yönetme sürecidir (Ashforth ve Mael, 1989).

1.4. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME TAKTİKLERİ

1.4.1. Örgütlerin Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Örgütler, işe yeni başlayan çalışanlar yeni ortamlarına alışırken zayıf veya güçlü durumlar yaratarak farklı sosyalleşme taktikleri kullanırlar. Bu taktikler karşısında işe yeni başlayan çalışanlar işe alışmak için bilgi edinmeye çalışırlar. Çalışanların bilgi arama davranışı ve sosyalleşme taktiklerinin altında yatan işe yeni çalışanların örgüte girişte yaşadıkları belirsizliğin azaltılmasıdır (Bauer vd., 2007).

Örgütsel sosyalleşme taktikleri, bir bireyin bir rolden diğerine geçerken yaşadığı deneyimlerin örgütteki diğer kişiler tarafından şekillendirilmesi olarak ifade etmektedir (Van Maanen, 1978). Bu taktikler, işe yeni başlayan çalışanlara eğitim veya oryantasyon programı sunulması gibi yollarla bir örgüt yönetimi tarafından bilinçli olarak seçilebileceği gibi çalışana herhangi bir eğitim veya oryantasyon programı sunulmadan, deyim yerindeyse, çalışmanı kendi kaderine terk ederek rolün gerekliliklerini kendi kendine öğrenmesi beklenebilir. Aşağıda Van Maanen ve Schein’in (1977) açıkladığı örgüt tarafından bilinçli olarak seçilen sosyalleşme taktikleri altı boyut şeklinde yer almaktadır:

- 1) Topluya karşı bireysel sosyalleşme süreçleri
- 2) Resmiye karşı gayriresmi sosyalleşme süreçleri
- 3) Sıralıya karşı rastgele sosyalleşme süreci adımları
- 4) Belirli süreliye karşı belirsiz süreli sosyalleşme süreçleri

5) Dayanışmaya karşı ayırık sosyalleşme süreçleri

6) Çalışanı onaylayana karşı onaylamayan sosyalleşme süreçleri

1.4.1.1. Topluya Karşı Bireysel Sosyalleşme Süreçleri

Toplu sosyalleşme, bir grup yeni çalışanı aynı deneyimlerden geçirmek anlamına gelmektedir. Buna örnek olarak yeni başlayan tüm çalışanlara toplu bir oryantasyon eğitimi sunulması verilebilir. Bireysel sosyalleşmede ise çalışana diğer çalışanlardan ayrı ve daha özel bir program sunulur. Bu sosyalleşme taktiğinde işe yeni başlayan çalışanla ona işi ve örgütü tanıtan kişi arasında bir etkileşim söz konusudur. Buna örnek olarak ise stajyerlik programları ve iş başında öğrenme verilebilir.

Toplu sosyalleşme taktikleri genellikle örgütte yalnızca yeni işe alınanların kendi aralarında anlayabileceği ayrı bir grubun oluşmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu süreçte çalışanların ortak zorluklardan geçip bu sorunlara ortak çözümler bulmaları anlayış ve işbirlikçi bir ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır.

Bireysel stratejiler de kişisel değişime neden olmaktadır ancak bireysel olarak sosyalleşen kişilerin görüşleri toplu olarak sosyalleşenler gibi diğer bireylerinkine benzememektedir. Bu gibi durumlarda işe yeni başlayan çalışan mentörünün becerilerini, inançlarını ve değerlerini benimseyebilmektedir.

1.4.1.2. Resmiye Karşı Gayriresmi Sosyalleşme Süreçleri

Resmi sosyalleşmede, işe yeni başlayan çalışana özel bir program sunulmakta ve sosyalleşme sürecinde diğer örgüt üyelerinden belirli bir ölçüde ayrı tutulmaktadır. Resmi sosyalleşme sürecinde örgüt üyesinin aklında üstleneceği görevle ilgili hiçbir soru işareti kalmamaktadır.

Gayriresmi sosyalleşmede ise işe yeni başlayan çalışanın görevi net çizgilerle belirli değildir ve daha deneyimli örgüt üyelerinden ayrı tutmak için bir çaba da

gösterilmez. Bu sosyalleşme şeklinde yeni çalışanlar daha çok deneme-yanılma yöntemiyle öğrenmektedir.

Resmi sosyalleşme genellikle örgütteki bir çalışan hiyerarşik olarak yükseldiğinde yeni üstlendiği rolün gerektirdiği değer, tutum ve davranışları benimsemesinin beklendiği durumlarda görülmektedir. Bunun yanı sıra çalışanın üstlendiği rolün riskli, karmaşık ve zorlayıcı olduğu durumlarda da resmi sosyalleşme süreciyle karşı karşıya kalınabilmektedir. Buna örnek olarak doktor, asker, uçak pilotu ve avukatların sosyalleşmesi verilebilir. Gayriresmi sosyalleşme ise genellikle örgüte yeni gelen çalışanların yeni beceri, yöntem ve yetenekleri öğrenmesi gereken durumlarda görülmektedir.

1.4.1.3. Sıralıya Karşı Rastgele Sosyalleşme Süreçleri

Sıralı sosyalleşmede sosyalleşme adımları belirli ve düzenlidir. Sıralı sosyalleşme süreci genellikle hiyerarşik durumlarla ilişkilendirilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanın üstlendiği görevin adım adım öğrenilmesi gerektiği ve riskli olduğu durumlarda da sıralı sosyalleşme süreci görülmektedir. Buna örnek olarak bir doktorun geçtiği örgütsel sosyalleşme süreci verilebilir.

Rastgele sosyalleşme sürecinde ise hedef role giden adımlar bilinmez, belirsizdir veya sürekli olarak değişmektedir. Rastgele sosyalleşme sürecine ise bir genel müdürün sosyalleşme süreci verilebilir. Rastgele sosyalleşmede bazı örgütsel rollerin kazanılması için belirli aşama ve adımlar olsa da bu adımlarda belirli bir sıra ve düzen yoktur. Daha spontane bir öğrenme sürecidir.

1.4.1.4. Süresi Belirliye Karşı Süresi Belirsiz Sosyalleşme Süreçleri

Bu boyut, bir sosyalleşme sürecindeki adımların belirli bir zaman çizelgesine göre ilerleyip ilerlemediğiyle ilgilidir. Süresi belirli sosyalleşmede çalışan, geçiş sürecinin ne zaman biteceğini net bir şekilde bilirken süresi belirsiz sosyalleşmede geçiş sürecinin ne zaman biteceği belirsizdir. Süresi belirli sosyalleşme sürecine, rütbesinin

ne zaman artacağını bilen bir askerin sosyalleşme süreci verilebilir. Staj sonunda bir şirkette devam edip etmeyeceği belli olmayan bir stajyerin durumu da süresi belirsiz sosyalleşme sürecine örnektir.

Orta yönetim kademelerinde çalışan çoğu kişi örgüt içinde nerede olduklarını ve nereye doğru gittiklerini bilmezler. Bu nedenle süresi belirsiz sosyalleşme süreçleri bireylerde kaygıya ve yılgınlığa neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra belirsizliğin yarattığı rekabet ortamında çalışanlar psikolojik ve sosyal olarak birbirlerinden uzaklaşmaktadır.

1.4.1.5. Dayanışmaya Karşı Ayrık Sosyalleşme Süreçleri

Dayanışmaya dayalı sosyalleşme sürecinde örgütün deneyimli üyeleri işe yeni başlayan çalışanlara mentörlük yapar ve onları yetiştirirler. Bu deneyimli üyeler yeni çalışanlar için bir rol model görevi üstlenirler. Bunun tam tersi olan ayrık sosyalleşme sürecinde ise çalışana rol model olacak bir çalışan yoktur.

Dayanışmaya dayalı sosyalleşme sürecinde yeni çalışanlar örgütteki deneyimli çalışanların etkisi altında kalabilmektedir. Bu da örgütte durgunluğa neden olabilir. Ayrık sosyalleşme süreci ise karmaşa ve kafa karışıklığına neden olsa bile aynı zamanda çalışanın yaratıcı olmasını sağlayabilmektedir. Ayrık sosyalleşme sürecine en iyi örnek olarak bir girişimcinin durumu verilebilir.

1.4.1.6. Çalışanı Onaylayana Karşı Onaylamayan Sosyalleşme Süreçleri

Bu boyut, çalışanın örgüte gelmeden önceki birikiminin ve niteliklerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde kabul edilip edilmemesiyle ilgilidir. Çalışanı onaylayan sosyalleşme süreçlerinde çalışanın örgüte getirdiği kişisel özellikleri örgüte yararlı olarak kabul edilir. Bu durum, sosyalleşme sürecinde çalışana “seni olduğun gibi seviyor ve kabul ediyoruz” mesajını verir. Bu taktiği benimseyen bir örgüt çalışanı değiştirmeye çalışmaz. Bunun yerine çalışanın sahip olduğu yetenek, değer ve tutumları bir avantaj olarak görür. Çalışanın örgütteki yeni rolüne alışmasını

olabildiğince sorunsuz hale getirmeye çalışır. Oryantasyon programları, kariyer danışmanlığı ve hatta örgütteki en üst düzey yöneticinin yaptığı ziyaretlerle çalışana değerli olduğu hissettirilir.

Bunun aksine çalışanı onaylamayan sosyalleşme süreçleri, çalışanın bazı kişisel özelliklerini reddeder ve uzaklaştırmaya çalışır. Bazı örgütlerde bu tür sosyalleşme süreci örgütün deneyimli üyelerinin yeni üyelere çaylak gözüyle bakması ve yeni çalışanlara örgütte düşük ücret ve statüyle hoşlanılmayan işlerin yaptırılmasıyla kendini gösterir. Bu süreçte çalışan kendine güvenini kaybedebilir ve öz imajını örgütte öğrendikleriyle yeniden yaratır. Çalışanı onaylamayan sosyalleşme süreci genellikle yeni mezunların ilk çalışma yerlerinde karşı karşıya kaldıkları bir durumdur.

Çalışanı daha önceden sahip olduğu özellikler ve birikimiyle değerli bulan ve kabul eden sosyalleşme süreci çalışanlarda yaratıcılığı teşvik etmektedir. Bununla birlikte çalışanı kabul etmeyen sosyalleşme süreci ise örgütün önceden sahip olduğu değerleri korumak ve bu değerleri yeni genel çalışanlara empoze etmek için çalışanı yeniden şekillendirme amacı güder.

1.4.2. Çalışanların Proaktif Sosyalleşme Taktikleri ve Bilgi Arayışı

Ashford ve Black, çalışanların şirkete giriş sürecinde ne kadar aktif olurlarsa, diğer bir deyişle ne kadar çaba gösterirlerse örgüte alışma sürecinde de o kadar başarılı olacaklarını öne sürmüştür. Örgüte alışma sürecindeki başarı kendini çalışma ortamına ilişkin memnuniyet, daha yüksek çalışma performansı, görevde uzmanlaşma ve sosyal entegrasyon gibi sonuçlarla göstermektedir (Ashford ve Black, 1996).

Ashford ve Black'in (1996) ortaya koyduğu işe yeni başlayan çalışanların proaktif sosyalleşme taktiklerinde dört boyut vurgulanmaktadır:

- 1) Bilgi ve geri bildirim arayışı
- 2) İlişki kurma
- 3) İşte değişiklik yapma

4) Pozitif bakış açısı

1.4.2.1. Bilgi ve Geri Bildirim Arayışı

Örgütsel sosyalleşmenin temel amaçlarından biri yeni çalışanları örgütün ve birimin uygulamaları hakkında bilgilendirmek, onlara örgütteki ilişkileri tanıtmak ve örgütün değerlerini aşılmasıdır (Hart, 2012). Yapılan çalışmalar örgütsel sosyalleşmenin performans, mesleki tatmin, işe bağlılık ve örgütte kalma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Bauer vd., 2007). Bu etkiler rol açıklığı, öz yeterlilik, sosyal kabul ve sosyalleşme sürecinde yeni başlayanlara verilen bilgilerle düzenlenmektedir (Hart, 2012).

Yeni çalışanlar işe başladıklarında öğrenmeleri gereken büyük bir bilgi bütünüyle karşı karşıya kalırlar. Bu durum, örgütte ne kadar iyi bir performans sergiledikleri ve nasıl ilerledikleri konusunda çalışanlar için bir belirsizlik oluşturur. Bu belirsizlikler karşısındaki bilgi arama düzeyi çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Özellikle kontrol etme isteği yüksek olan bireyler bu tür belirsizlik durumlarıyla baş edebilmek için daha fazla bilgi ve geri bildirim arayışına girmektedir. Bilgi sayesinde yeni görevleri ve ortamlarında nasıl tutunacaklarını, geri bildirim sayesinde ise başkalarının onları nasıl gördüğünü öğrenirler. Bilgi, uygun davranışlar hakkındaki belirsizlikleri azaltırken geri bildirim, hareketlerini örgüte uygun şekilde nasıl değiştirmeleri gerektiği hakkında bilgi verir.

Yeni çalışanlar örgütteki bilgi ihtiyaçlarını gidermek için farklı yollara başvurmaktadır. Bunlardan biri *gözlemdir* (Ashford ve Cummings, 1983). Yeni çalışanlar müdürlerini, iş arkadaşlarını ve örgütteki diğer kişileri izleyerek davranışlarını örgüt standartlarına uygun hale getirebilir. Morisson (1993) yeni çalışanların en fazla kullandığı bilgi edinme yolunun gözlem olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte gözlem yeni çalışanın örgütteki rolüne alışmak için ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri sağlayamayabilir (Chao, 2012).

Bir diğer bilgi edinme yolu *soru sormadır*. Miller ve Jablin (1991) üç tür soru sorma taktiği olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar *doğrudan sorular*, *dolaylı sorular* ve *muhabbet arası sorulardır*. Doğrudan sorular, yeni çalışana örgütteki rolüyle ilgili

net bilgiler sunarken çalışan doğrudan soru sormaktan çekindiğinde dolaylı soruları kullanabilir. Çalışanın çekindiği veya hangi soruları soracağından emin olmadığı durumlarda muhabbet arası sorular da sorulabilir.

İşe yeni başlayan çalışanlar örgütteki farklı kaynaklardan farklı bilgiler edinmektedir. Örgütteki rolleriyle ilgili bilgi daha çok yöneticilerden edinilirken grupla ilgili bilgiler daha çok iş arkadaşlarından edinilmektedir (Chao, 2012). Chan ve Schmitt (2000) yeni çalışanların yöneticilerinden sürekli olarak teknik bilgi edindiklerini ancak iş arkadaşlarından talep ettikleri teknik bilgilerin zamanla azaldığını ortaya koymuştur.

Bir diğer bilgi edinme taktiği ise yazılı veya elektronik bilgi kaynaklarından bilgi edinmedir. Yazılı kaynaklara örnek olarak teknik kılavuzlar, çalışan el kitapları, yıllık şirket raporları ve bültenler verilebilir. Elektronik kaynaklardan olan örgütün sosyal medya hesapları örgütteki yaşam ile ilgili bilgiler verir (Chao, 2012). Örgütün internet sitesi ise yazılı kaynakların elektronik ortama dökülmüş hali niteliğindedir. Ostroff ve Kozlowski (1992) yeni başlayan çalışanların kılavuzlardan edindiği bilgilerin kişiler arası iletişimden elde ettikleri kadar fazla olmadığını ortaya koymuştur. Morrison (1993) da yeni başlayanların yazılı malzemeleri soru sorma ve gözlem taktikleri kadar fazla kullanmadıklarını bulmuştur. Yazılı kaynakların genel olarak, rolün belirlenmesi, kültürleşme ve sosyal entegrasyon üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Ancak ilerleyen zamanlarda görevde uzmanlaşma konusunda etkili olmaktadır (Chao, 2012).

1.4.2.2. İlişki Kurma

Örgütteki çalışanlarla iletişim kurmaya çalışma, resmi sosyal faaliyetlere katılma gibi proaktif davranışlar yeni çalışanlara örgüt bünyesinde sosyal bir kimlik sağlayarak uygun beceri ve rol davranışlarını kazanmalarına ve örgütsel politika ve prosedürleri anlamalarına yardımcı olur. Bu şekilde belirsizlik azalmakta, içinde bulunulan durum daha iyi anlaşılmakta ve sosyal destek kazanılmaktadır. Bilgi ve geri bildirim arayışı boyutunda olduğu gibi ilişki kurma boyutunda da kontrol etme isteği daha yüksek olan bireylerin örgütte ilişki kurmaya daha yatkın bireyler olduğu kabul edilmektedir.

1.4.2.3. İşte Değişiklik Yapma

İşte değişiklik yapma çalışanların görevlerini yerine getirirken kullandıkları araç ve tutumları değiştirme isteği anlamına gelmektedir. Yeni bir örgütte çalışmaya başlayan bir çalışanın yeni görevine daha iyi uyum sağlayabilmesi için ya kendini değiştirmesi ya da çalıştığı işi değiştirmesi gerekebilmektedir. Çalışanlarda örgütle ilgili belirsizliklerin azalması ve sosyal desteğin kazanılması kontrol duygusunu artırmasına rağmen kontrol etme isteği yüksek olan bireyler buldukları ortamı değiştirmeye yönelik girişimlerde de bulunabilmektedirler. Özellikle kontrol etme isteği yüksek olan bireylerde işi değiştirme isteğinin daha fazla olduğu görülmüştür.

1.4.2.4. Pozitif Bakış Açısı

İşe yeni başlayan çalışanlar örgüte uyum sağlama sürecinde kendi kendini kontrol etme ve yönetmeye de başvurabilmektedirler. Kendi kendini gözleme, hedef belirleme, ödüllendirme ve cezalandırma gibi kendi kendini yönetme davranışlarının daha fazla öğrenme, daha az stres ve daha az belirsizlikle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Diğer boyutlarda olduğu gibi pozitif bakış açısı boyutunda da kontrol isteği yüksek bireylerin kendi kendini kontrol etme ve yönetme davranışlarının da daha fazla olduğu kabul edilmektedir.

1.4.2. Örgütsel Sosyalleşme Faaliyetleri

Örgütler, çalışanların örgütsel sosyalleşmesi için bazı etkinliklerden yararlanmaktadır. Bunlardan ilki *resmi oryantasyon programlarıdır*. Resmi oryantasyon programları, işe yeni başlayan çalışanlara işlerini ve çalışma arkadaşlarını tanıtmak için tasarlanmış eğitim programlarıdır. Oryantasyon programlarında örgütün misyonu, kültürü ve genel süreçleri hakkında da bilgi sağlanabilir (Klein ve Weaver, 2000; Wesson ve Gogus, 2005).

İkincisi *eğitim programlarıdır*. Eğitim programları, işe yeni başlayan çalışanlara bir görevi nasıl yerine getireceklerine ilişkin özel açıklamalar sağlayan şirket dışı resmi programlar ve şirket içi gayriresmi eğitim programlarından oluşabilir (Louis, Posner ve Powell, 1983).

Üçüncü özel taktik ise *sosyal aktivitelerdir*. Sosyal aktiviteler genellikle işe yeni başlayan çalışanın işi veya çalışma birimiyle doğrudan ilgili değildir. Bu tür aktiviteler işe yeni başlayan çalışanın kendini örgütün bir üyesi olarak görmesini sağlar (Louis, Posner ve Powell, 1983).

Son taktik ise *iş gezileridir*. İşe yeni başlayan çalışanın şirketin bulunduğu yerden uzak bir bölgeye yaptığı iş gezileri, çalışanın iş ve örgütü daha geniş bir bağlamda tanımasına imkan sağlar. Örgüt dışından kişilerle (müşteriler, tedarikçiler, rakipler vb.) yaşanan çeşitli durumlar ve kurulan ilişkiler çalışana örgütle ilgili farklı bakış açıları sunar (Louis vd., 1983).

Wanous (1980) örgütlerde uygulanabilecek örgütsel sosyalleşme faaliyetlerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

- Çalışana göreviyle ilgili motivasyon sağlama,
- Çalışanı yetiştirme,
- Çalışana uygun geri bildirim sağlama,
- Uyum programlarını uygulama,
- Uygun eğitim programları sunma,
- Başlangıç için uygun çıraklık eğitimini sunma,
- Çalışanın hatalarını düzeltme,
- Sosyalleşme sürecinin sorumlu biri eşliğinde amaçlar doğrultusunda ilerlemesini sağlama.

Örgütsel sosyalleşme uygulamalarının işlevleri aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Gordon, 1993):

- Yeni çalışanların örgütün amaçlarını ve bu amaçlara nasıl ulaşacaklarını anlamalarını sağlamak,
- Çalışanlara üstlendikleri rolle ilgili görev ve sorumluluklarını ve rollerini etkin bir şekilde uygulamaları için gerekli davranış kalıplarının neler olduğunu anlatmak,

- Çalışanların örgütle bütünleşmelerini sağlamak,
- Çalışanlara örgütteki olay, sembol ve seremonileri öğretmek.

1.5. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖNEMİ VE SONUÇLARI

Örgütsel sosyalleşme süreci, yeni çalışanların işe uyumunun sağlanması ve dolayısıyla uyumsuzluk yaşayarak örgütten ayrılmasının önlenmesinde son derece önemlidir. Örgüt ile birey arasındaki uyum, diğer bir deyişle çalışanın sahip olduğu birikim, değerler ve kişisel özellikleri ile örgüt kültürü arasındaki kaynaşma örgütsel sosyalleşme ile gerçekleşmektedir. Doğru ve verimli bir sosyalleşme süreci yeni çalışanlarda mesleki tatmin, yüksek performans ve uzun süre örgütte kalmayı sağlamaktadır (Nelson ve Quick, 1997).

Hellriegel, Slocum ve Woodman (2001) başarılı bir sosyalleşme sürecinin sonuçlarını mesleki tatmin, yüksek performans, örgütte kalma ve örgüte bağlılık, rol açıklığı, yüksek motivasyon; başarısız bir sosyalleşme sürecinin sonuçlarını ise bunun tam tersi şekilde mesleki tatminsizlik, düşük performans, devamsızlık, rol belirsizliği, düşük motivasyon ve işten ayrılma olarak özetlemiştir.

Bauer ve Erdoğan (2012) örgütsel sosyalleşme sürecinin sonuçlarını “doğrudan sonuçlar” ve “dolaylı sonuçlar” olarak ikiye ayırmıştır.

Doğrudan sonuçlar: Örgütsel sosyalleşmenin doğrudan sonuçları, işe yeni başlayan bir çalışanın örgütteki yeni pozisyonuna ne kadar iyi alıştığını gösteren sonuçlardır. Doğrudan sonuçlar, örgüte alışma göstergeleri olarak da adlandırılmaktadır ve yeni çalışanın kendini örgüt üyeleri tarafından ne derecede kabul edilmiş hissettiği, görevini ne kadar net anladığı ve kendi performansının ne derecede yeterli olduğunu hissettiğinden anlaşılmaktadır (Bauer vd., 2007).

Örgütsel sosyalleşmenin doğrudan sonuçlarının performans, örgütsel bağlılık ve mesleki tatmin gibi dolaylı sonuçlarla da ilgili olduğu bilinmektedir (Bauer ve Erdoğan, 2012).

Dolaylı sonuçlar: Bauer vd. (2007) sosyalleşme sürecinde örgütteki çalışanlar tarafından kabul görmeyen ve görev açıklığının mesleki tatmin ve örgütsel bağlılıkla

pozitif yönde ilişkili olduğu, ilişki derecesinin örgütsel sosyalleşme taktikleriyle daha da yükseldiği göstermiştir. Aynı araştırmada performansın örgüte uyum sağlama, sosyal kabul, görev açıklığı, bilgi arayışı ve öz yeterlilikle de pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, yetersiz örgütsel sosyalleşme, istenmeyen çalışan devrinin en önemli sebebi olarak gösterilmektedir (Bauer vd., 1998).

Örgütsel sosyalleşmeyi konu alan çalışmalarda örgütsel sosyalleşme çeşitli kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Bu kavramlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Araza, Aslan ve Bulut, 2013):

- Yenilikçilik
- Örgütsel bağlılık
- Grup gelişimi
- Stres
- Proaktif uyum
- Örgütsel vatandaşlık davranışı
- İstifa etme davranışı
- Kariyer kararı
- İş tatmini
- Tükenmişlik
- Yeni çalışan devamlılığı ve devir hızı
- Duygusal bağlılık
- İçsel iş motivasyonu
- Güven
- İş performansı

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ PAYLAŞIMI

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi, yeni deneyim ve bilgilerin değerlendirilmesine ve birleştirilmesine yardımcı olan deneyim, değer, bağlamsal bilgi ve uzman görüşlerinin bir bütünü olarak tanımlanabilir (Gammelgaard ve Ritter, 2000). Bilgi, yalnızca belgelerde yazılı halde değil aynı zamanda insanların aklında soyut bir halde yer alır ve zaman içinde bireylerin hareket ve davranışlarında kendini gösterir. Bilgi, aynı zamanda örgütlerin süreç, uygulama ve normlarında da saklıdır (Al-Alawi, Al-Marzooqi ve Mohammed, 2007).

Bilgi, veri kavramıyla karıştırılmamalıdır. Veri, işlenmemiş haldeki ham gerçek, ölçüm ve istatistiklerdir. Buna karşılık bilgi, veriden daha karmaşık bir yapıdır; verinin anlamlı bir bütün şeklinde düzenlendikten sonra bireyin kendi anlayışına göre yorumlaması sonucu elde edilir. Bireyin kendi yargı ve sezgilerine dayandığı için bireyin kişiliğinden etkilendiği söylenebilir. Bilgi; inanç, tavır ve davranışlardan oluşur (Lee ve Yang, 2000).

Küreselleşmenin etkisini artırdığı, teknolojinin baş döndürücü bir hızla ilerlediği, rakiplerin sayısının ve niteliğinin arttığı, ürün ve hizmetlerin göz açıp kapayınca kadar değiştiği günümüz iş dünyasında bilgi en önemli rekabet avantajlarından biri haline gelmiştir. Böyle bir ortamda sürekli olarak yeni bilgiler üreten ve bu bilgileri örgüt geneline yayabilen örgütler başarılı olmaktadır (Nonaka, 1991). Bilgi,

örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalamasına, verimliliği ve yenilikçiliği artırmasına, risk ve giderleri ise azaltmasına yardımcı olmaktadır (Abell ve Oxbrow, 2001). Bu doğrultuda örgütlerin sahip oldukları bilgiyi etkin bir şekilde yönetmesi önem kazanmaktadır.

Bilgi yönetimi, Chen (2006) tarafından doğru bilgiyi, doğru zamanda doğru kişilere sağlayarak bilginin paylaşılmasına yardımcı olma stratejisi olarak tanımlamıştır. Bir diğer tanıma göre ise bilgi yönetimi, işletmenin maddi olmayan varlıklarından değer yaratma sürecidir (Liebowitz, 2002). Bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin vazgeçilmez bir parçasıdır.

2.1.1. Bilgi Türleri

Bilgi, literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı türlere ayrılarak incelenmiştir.

2.1.1.1. Kullanım Şekline Göre Bilgi Türleri

De Jong ve Ferguson-Hessler (1996) bilgiyi, kullanım yerine göre durumsal bilgi, kavramsal bilgi, işlemsel bilgi ve stratejik bilgi olmak üzere dört temel gruba ayırmıştır.

Durumsal Bilgi: Durumsal bilgi, belirli bir alana özgü durumlara ilişkin bilgiyi ifade etmektedir. Problem durumunun ne olduğunun bilinmesi problemi çözen kişinin algıda seçicilik yoluyla ilgili özellikleri elemesine ve gerekirse duruma ek bilgiler eklemesine imkan tanır (Braune ve Foshay, 1983).

Kavramsal Bilgi: Kavramsal bilgi, belirli bir alandaki gerçekler, kavramlar ve ilkelere ilişkin sabit bilgiyi ifade etmektedir. Bu bilgi türü, sorunu çözen kişinin problem durumuna eklediği ve problem çözümü sırasında kullandığı bilgidir.

İşlemsel Bilgi: Belirli bir alanda geçerli olan eylemleri ifade eder. İşlemsel bilgi, problem çözenin bir problem durumundan diğerine geçmesine yardımcı olur. Alana özgü çok dar kapsamlı olabileceği gibi geniş kapsamlı da olabilir.

Stratejik Bilgi: Bireyin sonuca ulaşmak için hangi aşamalardan geçmesi gerektiğini göstererek problem çözme sürecini organize etmesine yardımcı olur. Strateji, problem çözme aktivitelerinin ortaya konduğu genel bir eylem planı olarak tanımlanabilir (Posner ve McLeod, 1982). İlk dört bilgi türü yalnızca alanla ilgili belirli problem durumlarına uygulanabilirken stratejik bilgi, bir alandaki daha geniş problem türlerine uygulanabilir.

2.1.1.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Açık Bilgi: Açık bilgi, resmi ve sistematik bilgidir. İletilmesi ve paylaşılması kolaydır (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Örtük Bilgi: Kolaylıkla ifade edilemeyen bilgidir. Yapısallaştırılmasının zor olması nedeniyle başkalarına aktarılması da zordur (Nonaka, 1995). Polanyi (1966) örtük bilgiyi, “söyleyebildiğimizden daha fazlasını biliyor olabiliriz” şeklinde ifade etmiştir.

Açık ve örtük bilginin özellikleri Tablo 2.1’de verilmiştir.

Tablo 2.1. Açık ve Örtük Bilginin Özellikleri

Açık Bilgi	Örtük Bilgi
Nesnel, mantıksal, teknik	Nesnel, bilişsel, deneysel öğrenme
Yapılandırılmış	Kişisel
Sabit içerik	Dinamik içerik
Bağlama bağlı	Bağlama özgü
Dışsallaştırılmış	İçselleştirilmiş
Kolayca yazıya dökülebilir	Yazıya dökülmesi zor
Kodlanması kolay	Kodlanması zor
Paylaşılması kolay	Değeri yüksek ve paylaşılması zor

Kaynak:

https://www.tlu.ee/~sirvir/Information%20and%20Knowledge%20Management/Key_Concepts_of_IKM/tacit_and_explicit_knowledge.html

2.1.1.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

De Long ve Fahey (2000) bilgiyi niteliğine göre kişisel, sosyal ve yapılandırılmış olmak üzere üçe ayırmıştır.

Kişisel Bilgi: Bireysel beceri ve uzmanlığa dayanan bilgidir. Hem açık hem örtük bilgiden oluşur. Vücut aracılığıyla kendini gösterebildiği gibi (örn. bisiklet sürmek), bilişsel, diğer bir deyişle kavramsal ve soyut da olabilir.

Sosyal Bilgi: Bu bilgi türü yalnızca bireyler arası veya grup içi ilişkilerde görülmektedir. Buna örnek olarak bir araştırmacı grubunun tek bir araştırmacının sahip olduğu bilgiden daha fazla bilgiye sahip olması verilebilir. Sosyal bilgi büyük ölçüde örtüktür, grup üyeleri tarafından paylaşılır ve yalnızca birlikte çalışma sonucu ortaya çıkar.

Yapısallaştırılmış Bilgi: Bir örgütün sistem, süreç ve araçlarında saklı olan bilgidir. Bu bilgi türü açık ve kurala dayalıdır. Yapısallaştırılmış bilgi ile diğer iki bilgi türü arasındaki fark, yapısallaştırılmış bilginin bireyden bağımsız ve örgütsel bir kaynak olarak var olduğunun kabul edilmesidir.

2.2. ÖRGÜTLERDE BİLGİ PAYLAŞIMI

Bilgi paylaşımı temel olarak ekip üyelerinin görevleriyle ilgili bilgilerini, fikirlerini ve tavsiyelerini birbiriyle paylaşma süreci olarak tanımlanmaktadır (Tiwana ve McLean, 2005). Bir örgütün kendi bünyesindeki bilgileri etkin bir şekilde kullanma becerisi büyük ölçüde, bilgiyi oluşturan, paylaşan ve kullanan kişiler olan çalışanlarına bağlıdır. Bilgi paylaşımı temel olarak bilgiyi örgütteki diğer çalışanlara açıklama davranışdır. Bireyler arasındaki bilgi paylaşımı, bir bireyin sahip olduğu bilginin diğer bireyler tarafından anlaşılabilir, özümsenebilmek ve kullanılabilir bir hale gelme sürecidir. “Paylaşma” kavramıyla ifade edilen, bireyin sahip olduğu bilgiyi başkalarının kullanabileceği şekilde sunması, bilgiye sahip olan bireyin bilinçli bir çabasını içerdiği anlamına gelmektedir (Ipe, 2003). Bilgi paylaşımı, ekip üyelerinin görevleriyle ilgili fikir, bilgi ve tavsiyeleri birbirleriyle paylaşması olarak tanımlanabilir (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006).

Bilgi paylaşımı, birey ile, bilginin örgüte yönelik bir ekonomik ve rekabet avantajı sağlayıcı değere dönüştüğü örgüt arasında bir bağ kurması açısından önemlidir. Örgütlerde bilginin paylaşılmaması ise örgütteki bilginin yönetimi açısından önemli bir engel teşkil etmektedir (Hendriks, 1999). Örgütün, bireylerin sahip olduğu bilgilerden azami derecede istifade edebilmesi için bireyler arasında bilgi paylaşımının sağlanmasına yönelik fırsatların oluşturulması gereklidir (Weiss, 1999). Bilgi paylaşımı, bir bireyin sahip olduğu bilgiyi başkalarıyla paylaşmaktan çekinmediği ve buna istekli olduğu ortamlarda görülür (Islam, Ahmad ve Mahtab, 2010).

2.2.1. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

Bilgi paylaşımını etkileyen faktörler genel olarak bireysel ve örgütsel faktörler olarak aşağıdaki tablodaki gibi incelenebilmektedir (Köseoğlu, Gider ve Ocak, 2011).

Tablo 2.2. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler

Bireysel Faktörler
Zaman azlığı
Çalışanların güvenliğini tehlikeye atma korkusu
Sahip olunan bilgilerin iş arkadaşları için faydalı ve değerli olup olmadığını düşünme
Hiyerarşi ve statü kullanımı
Deneyim düzeylerinin farklı olması
Bilgi kaynakları ile alıcıları arasındaki etkileşim ve zaman yetersizliği
Bireylerin iletişim zayıflıkları
Yaş farklılığı
Cinsiyet farklılığı
Eğitim düzeyi farklılığı
Bilginin yanlış kullanılacağına dair güven eksikliği
Bilgi kaynağına güvenmeme
Bireylerin sahip oldukları değer farklılıkları
Örgütsel Faktörler

İşletme amaçlarının ve bilgi yönetimi stratejisinin belirsiz olması
Bilgi paylaşımının faydalarını anlatacak liderlik becerilerinin eksikliği
Resmi ve gayiresmi bilgi paylaşımı ortamlarının sınırlı olması
Bireylerin bilgiyi paylaşmasını teşvik eden motive edici sistemlerin olmaması
Çalışma ortamındaki yoğun rekabet
İletişim ve bilgi aktarımının direktiflerle sınırlandırılması
Fiziksel çalışma ortamı ve çalışanların yerleşimi
Hiyerarşik kurumsal yapı
Departman büyüklüğü

Örgütlerde bilgi paylaşımını etkileyen temel faktörler aşağıdaki gibi incelenmiştir.

2.2.1.1. Bilginin Niteliği

Nitelik yönünden bilgi, temel olarak *açık* ve *örtük* bilgi olarak ikiye ayrılmaktadır. Bilginin açık veya örtük nitelikte olmasının örgütlerde paylaşımı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu iki bilgi türü arasındaki fark; bilginin kodlanabilirliği, bilgiyi aktarma mekanizmaları, bilgi edinme ve saklama yöntemleri ve paylaşılabilme potansiyelinden kaynaklanmaktadır (Lam, 2000). Örtük bilgi kavramı ilk olarak, bireylerin sahip olduğu bilgilerin kolayca ifade edilemeyeceğini öne süren Polanyi (1966) tarafından ortaya konulmuştur. Örtük bilgi, kişisel deneyim yoluyla elde edilen bilgiler olarak değerlendirilebilir (Nonaka, 1994). Bu nedenle kodlanması zordur ve bilgiye sahip olan kişi olmadan aktarılamaz ve kullanılamaz (Ipe, 2003).

Bununla birlikte açık bilgi kolayca kodlanabilir, tek bir yerde saklanabilir ve bireylerden bağımsız bir şekilde aktarılabilir (Lam, 2000). Bu özelliğiyle, bireyler arasında paylaşılması örtük bilgiden daha kolaydır. Bununla birlikte aktarılabilmesinin kolay olması, örgütlerde kolayca paylaşılabilirdiği anlamına gelmemektedir (Ipe, 2003). Açık bilgi, paylaşılabilirliği açısından “mantıksallaştırılmış bilgi” ve “gömülü bilgi” olarak ikiye ayrılmaktadır (Weiss, 1999).

Mantıksallaştırılmış bilgi; genel, bağlamdan bağımsız, standart ve herkese açık bilgidir. Orijinal kaynağından ayrıldığı ve bireylerden bağımsız olduğu için bu bilgi,

isteyen herkesle kolaylıkla paylaşılmaktadır. Gömülü bilgi ise bağlama bağlı, dar bir uygulama alanına sahip olan, kişiselleştirilmiş ve hassas nitelikte olabilecek bilgidir. Bu nedenle gömülü özellikteki açık bilgiler bireyler arasında kolaylıkla paylaşılmamaktadır (Weiss, 1999). Bunun yanı sıra, bilgi sadece açık veya örtük bilgi şeklinde değerlendirilmemelidir. Bilgilere atfedilen değer de bireylerin bilgiyi paylaşım paylaşmadıkları ve ne şekilde paylaştıkları üzerinde etkilidir (Ipe, 2003).

Bireyler sahip oldukları bilgiyi değerli olarak algıladıklarında bilgi paylaşımıyla ilgili hangi bilginin, ne zaman ve kimlerle paylaşılacağı soruları ortaya çıkmaktadır (Andrews ve Delahaye, 2000). Bir bireyin sahip olduğu bilginin, şirket için o bireyle ilgili en önemli unsur olduğu durumlarda bu bilginin paylaşılmasının bireyin değerini azaltabilmesi nedeniyle bilgi paylaşma konusunda isteksizliğe neden olabilmektedir. Özellikle de belirsizliğin olduğu durumlarda bilgi paylaşımı konusundaki isteksizlik artmaktadır (Empson, 2001).

2.2.1.2. Paylaşma Motivasyonu

Bireyler arasındaki bilgi paylaşımını etkileyen motivasyonel faktörler “iç ve dış faktörler” olarak ikiye ayrılmaktadır. İç faktörler bilgiye atfedilen algılanan güç ve paylaşımın ortaya çıkardığı karşılıklıdır. Dış faktörler ise alıcıyla olan ilişkiden kaynaklanan ve paylaşım kazanılan ödüllerdir (Ipe, 2003).

Güç Olarak Bilgi: Örgütlerde bilgiye verilen önem ve doğru bilgiye sahip olan bireylere verilen değer arttıkça bilgi kavramı örgütler için güç kavramıyla eşdeğer hale gelmektedir. Ancak, bireyler bilgiyi bireysel bir güç kaynağı olarak görürlerse bilgiyi paylaşmak bir yana dursun bilgiyi saklamaya çalışacaklardır (Davenport, 1997). Brown ve Woodland'e (1999) göre bireyler bilgiyi hem kontrol hem de savunma amacıyla kullanmaktadır. Rekabetçi bir ortamda bilginin rakip olarak görülen kişilerden saklanması bireyin kendi hedeflerine ulaşması konusunda avantaj olarak değerlendirilmektedir (Pfeffer, 1980).

Karşılıklılık: Karşılıklı bilgi alışverişi anlamına gelen karşılıklılık, bireylerin kendi elde ettikleri değer başkalarıyla paylaştıkları bilgi ölçüsünde olduğunu düşünmeleri durumunda bilgi paylaşımını kolaylaştırabilir (Weiss, 1999).

Bilgi Alıcısı ile Olan İlişki: Bilgi paylaşımını etkileyen dış faktörlerden biri bilgi alıcı ile verici arasındaki ilişkidir. Alıcı ile olan ilişki alıcıya olan güven ve alıcının güç ve statüsü olmak üzere iki önemli unsurdan oluşmaktadır (Ipe, 2003). Buradaki güven engeli, bireyin diğerlerinin topluluğa kendisi kadar katkıda bulunmadığını düşünmesinden kaynaklanmaktadır (Kramer, 1999). Güç ve statüye ilişkin ise Huber (1982) örgütteki düşük statülü çalışanların daha yüksek statüdeki çalışanlardan bilgi istediğini, daha yüksek statüdeki kişilerin ise daha çok kendileriyle aynı statüdeki kişilerden bilgi elde etmeye çalıştığını ifade etmiştir.

Algılanan Fayda ve Maliyet: Yapılan araştırmalar algılanan faydanın bilgi paylaşımıyla pozitif yönde ilişkiliyken algılanan maliyetin negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Wang ve Noe, 2010). Bilgi paylaşımına ilişkin algılanan maliyet konusunda, zaman azlığı ve konuya aşına olmama en sık ifade edilen unsurlar arasındadır (Hew ve Hara, 2007).

2.2.1.3. Bilgi Paylaşma Ortamları

Örgütlerdeki bilgi paylaşma ortamları hem resmi hem de gayriresmi nitelikte olabilir. Resmi ortamlara örnek olarak eğitim programları ve bilgi paylaşımını kolaylaştıran teknolojik sistemler verilebilir (Ipe, 2003). Gayriresmi ortamlara örnek olarak ise kişiler arası ilişkiler ve sosyal ağlar verilebilir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). Resmi öğrenme kanalları, bilgi paylaşımının kolaylaştırılmasında önemli bir rol oynasa da bilgi paylaşımı daha çok gayriresmi kanallarla gerçekleşmektedir. Kişiler arası gayriresmi iletişimi kanalları yüz yüze iletişimi sağlamakta, bu da bireyler arasındaki ilişkileri güçlendirmekte ve bilgi paylaşımında kritik öneme sahip olan güven ortamını sağlamaktadır (Ipe, 2003).

2.2.1.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü de örgütlerde bilgi oluşturma, paylaşımı ve kullanımına yönelik temel engellerden biri olabilmektedir. De Long ve Fahey (2000) örgüt kültürünün bilgi

paylaşımını etkileyen bazı yönlerini belirlemiştir. Örgüt kültürü bilginin neden önemli olduğuna dair varsayımları şekillendirir, farklı bilgi düzeyleri (örgüt, grup ve birey) arasındaki ilişkileri kontrol eder ve sosyal etkileşim bağlamını oluşturur. Kültür, örgütlerde bilginin işlenmesi ve iletilmesiyle ilgili neyin yapılacağını ve yapılmayacağını belirlemektedir (Davenport, 1997).

Örgüt kültürü aynı zamanda çalışanlarının algılarını ve davranışlarını da şekillendirir (De Long ve Fahey, 2000) ve bunun bir yolu da örgütteki sosyal etkileşimlere yönelik bir bağlam oluşturmaktır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001). De Long ve Fahey'e (2000) göre kültürün sosyal etkileşim üzerindeki etkisi üç boyutta incelenebilir, bu boyutlar; üst yönetimle olan etkileşim, örgütte aynı düzeyde çalışan bireylerle olan etkileşim ve bilgi paylaşımını ve kullanımını teşvik eden özel davranışlardır.

Bireysel rekabeti vurgulayan bir örgüt kültürü bilgi paylaşımına yönelik bir engel teşkil ederken takım duygusu örgütte güvenin, diğer bir deyişle bilgi paylaşımı için uygun ortamın oluşturulmasına yardımcı olur (Schepers ve Van den Berg, 2007).

2.2.1.5. Yönetimin Desteği

Yönetimin bilgi paylaşımına verdiği desteğin çalışanların bilgi paylaşımı kültürü algılarıyla olumlu yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Connelly ve Kelloway, 2003). Algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteği ile bilgi paylaşımının teşviki de çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını artırmakta ve bilgi paylaşımının faydalı olduğu algısını kuvvetlendirmektedir (Cabrera, Collins ve Salgado, 2006).

2.2.1.6. Ekip Özellikleri

Yapılan çalışmalar ekip özelliklerinin ekip üyeleri arasındaki bilgi paylaşımını etkilediğini göstermektedir (Wang ve Noe, 2010). Örneğin, bir ekip ne kadar uzun süre önce oluşturulmuş ve ekip üyeleri birbirine ne kadar bağlıysa bilgiyi paylaşma olasılığı o kadar yüksektir (Bakker vd., 2006). Ayrıca, ekibin iletişim tarzı da bilgi

paylaşma davranışı ve istekliliği üzerinde etkilidir (de Vries vd., 2006). Güçlendirici liderlik tarzı da ekip üyeleri arasındaki bilgi paylaşımını teşvik etmektedir (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006).

2.2.2. Örgütlerde Bilgi Paylaşımı Teorileri

2.2.2.1. Planlı Davranış Teorileri

Planlı davranış teorisine göre bilgi paylaşma niyeti üç faktörden etkilenmektedir: (1) davranışa yönelik tavır, (2) davranışla ilgili sosyal normlar ve (3) kişinin davranış üzerindeki kontrolü. Tavır, kişinin bir davranışı olumlu veya olumsuz olarak değerlendirmesiyle ilgilidir. Öznel norm, bir davranışı yapma veya yapmamaya yönelik algılanan sosyal baskıdır. Kontrol inancı bir davranışı yapmak için gerekli beceri, kaynak ve fırsatlara sahip olmayla ilgilidir. Bir kişinin niyeti ne kadar güçlüyse davranışı gerçekleştirme olasılığı o kadar yüksektir (Ajzen, 1991).

Davranış niyeti yalnızca söz konusu davranış bilinçli bir kontrol hali altında iken, diğer bir deyişle kişi o davranışı yapıp yapmamaya karar verebildiğinde vücut bulabilir. Bazı davranışlar bu gerekliliğe uyarken bazıları da fırsat ve kaynak gibi motivasyonel olmayan nedenlere dayanır (Ajzen, 1991).

2.2.2.2. Öz Belirleme Teorisi

Öz belirleme teorisine göre davranışı yalnızca motivasyon değil aynı zamanda bu motivasyonun türü veya davranışı yapmaya yönelten neden de etkilemektedir (Sheldon ve Elliot, 1998). Bu nedenlerin bilinmesi bilgi paylaşma davranışının tahmin edilmesine katkıda bulunmaktadır (Gagné, 2009).

Öz belirleme teorisine göre iki tür motivasyon mevcuttur. *İçsel motivasyon* kişinin bir hareketi kendi iradesiyle gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir. Buna örnek olarak, bir hareketin kişinin ilgi alanına girdiği, eğlenceli olduğu veya kişiye anlamlı

geldiği için yapılması verilebilir. *Dışsal motivasyon* ise bir hareketi iç veya dış kaynaklardan gelebilecek baskı nedeniyle yapması anlamına gelmektedir. Dış baskıya örnek olarak ceza tehdidi; iç baskıya örnek olarak ise kişinin özsaygısının bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirmesine bağlı olması verilebilir (Gagné, 2009).

Araştırmalar içsel motivasyonun dışsal motivasyondan daha fazla olumlu davranışsal sonuç doğurduğunu göstermektedir (Gagné ve Deci, 2005). Bilgi paylaşımı davranışı, ödül ve baskıyla motive edilmesi zor olan yardımlaşma ve prososyal davranışlara benzer şekilde motive edildiği için (Frey, 1993), içsel motivasyona odaklanmak daha önemlidir (Gagné, 2005). Buna örnek olarak yardım etme davranışının, maddi ödüllerle teşvik edilmesinin bu davranışı azaltması verilebilir (Wright vd., 1993).

2.2.2.3. Sosyal Mübadele Teorisi

Bilgi paylaşma davranışını açıklamak için kullanılan modellerden biri de sosyal mübadele teorisidir (Blau, 1964; Homans, 1958). Bu teori bireylerin davranışları, bu davranışların sonuçları, içinde buldukları ortam ve kişiler arası ilişkilerle ilgilenmektedir. Sosyal mübadele teorisi örgütlerdeki ilişki veya paylaşımları bir fayda-maliyet analizi kapsamında değerlendirmektedir. Bireylerin herhangi bir çaba gösterirken faydalarını maksimize edip maliyetlerini ise minimize etmeye çalıştığını öne sürer. Bireyler bilgi paylaşmadan önce bunun onlar için olumlu bir getirisi olacağını bilmek isterler (Okyere-Kwakye ve Nor, 2011).

Sosyal mübadele teorisinin bir diğer boyutu ise bireylerin birbirine duyduğu güvenle ilgilidir. Bireyler bir davranış sisteme olan güvenlerine bağlı olarak sergilemektedir. Bu güven ise bir kişi veya örgütle olan ilişkisinin ona herhangi bir maliyet getirmeyeceğine inanması sonucu oluşmaktadır. Bireyler arasında güven olması durumunda iş birliği ve bilgi paylaşımı da görülmektedir (Molm, 2003).

2.2.3. Bilgi Paylaşımının Önemi ve Sonuçları

Bilgi paylaşımı, bireyin sahip olduğu bilgiyi örgüte aktararak örgüt için bir ekonomik ve rekabetçi değer hale gelmesini sağlaması bakımından büyük önem taşımaktadır (Hendriks, 1999). Cohen ve Levithal (1990) örgütte birbirinden farklı bilgilere sahip bireyler arasındaki etkileşimin tek bir bireyin ulaşabileceği yenilikçiliğin çok ötesinde bir yenilikler ortaya çıkarabileceğini öne sürmüştür. Boland ve Tenkasi (1995) de örgütlerdeki rekabet avantajı ve ürün başarısının bireylerin ortak sonuçlara ulaşmak için sinerjik bir şekilde iş birliği yapmasından kaynaklandığını ortaya koymuştur. Bilgi paylaşımının olmamasının ise örgütlerdeki etkin bilgi yönetimine yönelik önemli bir engel teşkil ettiği tespit edilmiştir (Hendriks, 1999).

Bilgi paylaşımı bireylerin, ekiplerin ve örgütün performans, öğrenme ve yaratıcılığı üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bilgi paylaşımı; görev başarımı, sorun çözme ve karar vermeye katkıda bulunarak çalışan performansını artırmaktadır (Ahmad ve Karim, 2019). Zhu (2016) bilgi paylaşımının mesleki tatmini artırdığını ortaya koymuştur. Bilgi paylaşımının ekiplerdeki etkileşimi artırarak ekiplerin sosyalleşmesini (Radaelli vd., 2014) ve ekip üyeleri arasında güven ortamı oluşmasını sağladığı (Alsharo, Gregg ve Ramirez, 2017) bilinmektedir. Bilgi paylaşımı örgütün finansal performansını da artırmaktadır (Ahmad ve Karim, 2019). Wang ve Wang (2012) bilgi paylaşımının örgütlerdeki öğrenme ve yenilikçilik kalitesini ve hızını artırdığını ortaya koymuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. LİDERLİK

Liderlik, belirli bir amaca ulaşabilmek için bir grup insanı bir araya getirme ve bu amaç doğrultusunda onları harekete geçirme süreci için gereken bilgi ve beceri bütünüdür (Erkutlu, 2020). Lider; yaratıcı, sağgörü sahibi, ekip çalışmasına yatkın, idrak becerisi yüksek, güvenilir, istikrarlı, yüksek iletişim ve sorun çözme becerilerine sahip, sezgileri yüksek, karizmatik ve etrafındakilere ilham veren kişi olarak tanımlanmaktadır. Bir liderin hedefleri vardır; örgütün misyonunu ve vizyonunu belirler (Erkutlu, 2018).

Liderlik dünyanın en eski araştırma konularından biridir ve dünyanın her yerinde görülen bir olgudur. Liderliğin tüm toplumlarda mevcut olmasının nedeni örgütlerin işleyişi için vazgeçilmez bir unsur olarak görülmesidir. Pounder, Ogawa ve Adams (1995) örgütlerin başarısının veya başarısızlığının temel olarak liderlik türü ve performansına dayandığı sonucuna ulaşmıştır. Liderlik tarzı ise liderin yönlendirme, planları uygulamaya koyma ve ekip üyelerini motive etme şekli ve yaklaşımıdır (Odeyato, Ojokuku ve Sajuyigbe, 2012).

Liderliğin tanımı, güncel gelişmeler doğrultusunda yıllar içinde değişim göstermiştir. Bu tanımların bazıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.1. Yıllar İçinde Farklılaşan Liderlik Tanımları (Chader, 2019)

Yazar	Tanım
Barnard (1938)	“Liderlik, iş birliğinin anahtarı ve vazgeçilmez unsurudur.”
Fiedler (1967)	“Bir grubun faaliyetlerini yönetme ve koordine etme becerisidir.”
Stogdill (1974)	“Liderlik; (a) kişilik veya kişiliğin etkinliği, (b) uygunluğu sağlama sanatı, (c) kişileri etkileme, (d) grup sürecinin bir işlevi, (e) bir ikna şekli, (f) eylem veya davranışlar bütünü, (g) güç ilişkisi, (h) hedeflere ulaşma aracı, (i) etkili bir etkileşim, (j) rol farklılaşması ve (k) temelin kurulması olarak tanımlanabilir.”
Hersey ve Blanchard (1978)	“Liderlik, belirli bir durumda hedefe ulaşmak amacıyla bir kişi veya grubun faaliyetlerinin etkilenmesinden oluşan bir süreçtir.”
Bennis ve Nanus (1985)	“Liderlik, çoğunluğun sahip olduğu ancak azınlık tarafından kullanılan becerilerden oluşur. Herkes tarafından öğrenilebilir, herkese öğretilebilir.”
Richards ve Engle (1986)	“Liderlik, değerleri ve çalışma ortamını oluşturmaya yönelik bir vizyon yaratmaktır.”
Jacobs ve Jaques (1990)	“Ortak bir hedef belirleme ve bu hedefe ulaşmak için gönüllü olarak çaba gösterilmesini sağlama sürecidir.”
Fleishmann, Zaccaro ve Mumford (1991)	“Liderlik; liderlerin örgütsel konuların özünü oluşturduğu, olası çözümleri geliştirip değerlendirdiği, karmaşık sosyal konularda seçilen çözümleri planladığı, uygulamaya koyduğu ve denetlediği geniş (ve dar) kapsamlı sosyal sorun çözme süreci olarak yorumlanabilir.”
Conger ve Kanungo (1992)	“Bir çalışma grubu için yön tayin etme ve bu yönde sonuçlara ulaşabilmeleri için onları motive etme becerisidir.”
Schein (1992)	“Daha uyumlu bir değişimi başlatmak için kültürün ötesine geçme becerisidir.”
Drath ve Palus (1994)	“Bir konuyu anlamak ve etkileşime geçmek için kişilerin birlikte yaptıkları faaliyetleri anlamlandırma sürecidir.”
Kouzes ve Posner (1995)	“Liderlik, kişileri ortak hedefleri için mücadele etmeye teşvik etme sanatıdır.”

Yukl (2002)	“Liderlik; örgütsel faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için bir kişinin diğerlerini kasıtlı olarak etkilediği bir süreçtir.”
Yukl (2006)	“Neyin nasıl yapılması gerektiğini anlamaları konusunda kişileri etkilemek ve ortak hedeflere ulaşılması için bireysel ve ortak çaba gösterilmesini sağlamaktan oluşan bir süreçtir.”
Plane (2017)	“Liderlik, bir kişinin politika oluşturmak ve belirli hedeflere ulaşmak için bir grubu yönlendirme ve kararlı bir şekilde etkileme süreci olarak tanımlanabilir.”

Tablodaki tanımlardan anlaşılacağı gibi liderliğin tanımı yıllar içinde dönemin şartlarına göre değişmiştir. Bu tanımlardan yola çıkarak liderliğin tüm tanımlarda bazı ortak özelliklere sahip olduğunu söyleyebiliriz (Chader, 2019):

- Liderlik öncelikle bir süreçtir.
- Liderlik diğer kişileri etkilemek anlamına gelir.
- Liderlik bir grup bağlamında ortaya çıkar.
- Liderlik lider ve astların ortak hedeflerine ulaşılmasını içerir.

3.1.1. Liderin Güç Kaynakları

Liderler işlevlerini yerine getirirken bazı unsurlardan faydalanırlar; bunların bazıları liderin karakterinde bulunurken bazıları da bulunduğu konumdan kaynaklanır. Bunlar, liderin güç kaynakları olarak adlandırılır. Güç, kişinin etrafındaki kişileri etkileyebilmesi anlamına gelmektedir. Liderin bir örgütte kullanabileceği beş farklı güç kaynağı bulunmaktadır (Akgündüz, 2001). Bu güç kaynakları ve özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

Tablo 3.2. Liderin Güç Kaynakları (Akgündüz, 2001)

Güç Kaynağı	Özelliği
Ödüllendirme Gücü	Çalışanlara ödül verme
Uzmanlık Gücü	Bilgi ve deneyime sahip olma

Karizmatik Güç	Karizmatik bir kişiliğe sahip olma
Zorlayıcı Güç	Ceza verme
Yasal Güç	Kanunları kullanma

Bu güçlerin kullanılması konusundaki beceri, çalışanların motivasyonunu artırabileceği gibi yok olmasına da neden olabilir (Barutçugil, 2002).

Bir liderin temel görevi örgütteki kaynakları en verimli biçimde kullanarak örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda liderin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Lider; bulunduğu ortamın şartlarına uygun hareket etmeli, çalışanlarla yeterli derecede iletişim kurmalı, sahip olduğu gücü çalışanları motive etmek için kullanılmalı, astlarından daha üstün niteliklere sahip olmalı, çalışanların karar verme sürecine katılmasına imkan tanınmalıdır.

3.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik zaman zaman birbirine karıştırılabilen iki kavramdır. Liderliğin yönetim sürecinin bir parçası olduğu söylenebilir. Yöneticilik daha çok görev ve hedef odaklıyken liderlik daha çok insan ve süreç odaklıdır. Örgüt yönetiminde hem liderlik hem de yöneticilik gereklidir. Liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayan iki farklı sistemdir; her ikisinin de farklı işlevleri ve belirleyici özellikleri vardır. Yöneticilik; planlama, denetim ve uygun yapıların ince ayarının yapılmasıyla ilgilenirken, liderlik daha çok bir vizyon doğrultusunda değişimin sağlanması ile ilgilenir. Liderler ileriye bakıp vizyon, değer ve stratejiler yaratırken yöneticiler ileriye değil buldukları yere bakıp örgütler, denetler ve planlama yapar (de los Rios, 2014).

3.2. ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRME

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi, liderin görev ve otoriteyi basit bir şekilde çalışanlara devretmesinden ziyade astların bir sorumluluğu üstlenmesini “sağladığı”

motivasyonel bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu ise güçlü bir kişisel yetkinlik hissinin geliştirilerek çalışanlarda görev başarımına yönelik motivasyonu artıran koşulların oluşturulması anlamına gelmektedir. Koçel (2015) güçlendirme kavramını astların motive oldukları, işle ilgili kendine güvenlerinin arttığı, inisiyatif alma isteği duydukları ve kontrolün kendilerinde olduğunu hissettikleri uygulama ve koşullar olarak tanımlamıştır. En basit tanımıyla çalışanı güçlendirme, liderin asta yetki ve sorumluluk devretmesi anlamına gelmektedir (Biçer, 2021). Burada, tek başına yetki ve sorumluluk devrinin çalışanların güçlendirilmesi için yeterli olmadığını altı çizilmelidir. Vogt ve Murrel (1990) çalışanı güçlendirmeyi, çalışanları motive etmek için karar verme sürecine dahil etme olarak tanımlamıştır. Lawler (1986) ise güçlendirmeyi çalışanlara karar verme yetkisini devretmenin yanı sıra bu kararların tüm sonuçlarını kabul etme olarak tanımlamıştır.

Çalışanı güçlendirme kavramının tanımlarının ortak noktaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yıldırım, 2001):

- Yetkilerin örgütün en üst kademesinden en alt kademesine doğru aktarılması,
- Astların kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmelerinin sağlanması,
- Astların sorun çözme yeteneğinin geliştirilmesi,
- Tüm çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olunması.

Güçlendirme kavramı bünyesinde motivasyon, yetki devri ve katılım kavramlarını barındırmaktadır. Buradaki anlamıyla katılım, çalışanların örgütteki karar verme sürecine katılımını ifade eder. Güçlendirmedeki yetki devri, geleneksel hiyerarşik örgüt yapısındaki liderin astlarına yetkilerinin bir kısmını devretmesi olarak değerlendirilmemelidir. Buradaki yetki devri bir görevi yerine getiren çalışana o görevin sahibinin kendisi olduğunu hissettirmeye dayanır. Motivasyon kavramı ise çalışanın görevini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için örgütte gereken ortamın yaratılmasını ifade eder (Yüksel ve Erkutlu, 2003).

Araştırmacılar güçlendirmeyi temel olarak yapısal ve psikolojik olmak üzere iki şekilde kavramsallaştırmaktadır (Spreitzer, 2007). Yapısal güçlendirme, temel çalışma görevlerini icra edebilmeleri için çalışanlara daha fazla karar verme yetkisi verilmesini içeren uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Leach vd., 2003). Bu güçlendirme yaklaşımı, örgütte güç paylaşımı, karar verme ve bireyler arasındaki

kaynaklar üzerindeki kontrolü kolaylaştıran ve güçlendirmenin göstergesi olan koşullara odaklanmaktadır (Spreitzer, 2007).

Psikolojik güçlendirme, çalışanların işleri üzerinde etki, yetkinlik, özerklik ve anlama sahip olduğunu algılama ölçüsünü ifade etmektedir (Sharma ve Kirkman, 2015). Spreitzer (1995); “etkiyi” çalışanların örgütlerindeki sonuçları etkilediklerine inanmaları, “yetkinliği” çalışanların görevlerini yerine getirebildiklerine olan inancı, “bağımsızlığı” çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda seçeneğe sahip olmaları ve “anlamlılığı” ise çalışanların yaptıkları işten hoşlanmaları olarak ifade etmiştir.

Astlar kendilerini güçsüz hissettiklerinde onları güçlendirme ihtiyacı kritik bir hal almaktadır. Bu nedenle örgütlerde çalışanlara kendilerini güçsüz hissettiren koşulların belirlenmesi önemlidir. Bu koşullar belirlendikten sonra bunları ortadan kaldırmak için güçlendirme strateji ve taktikleri uygulanabilir (Conger ve Kanungo, 1988).

Personel güçlendirme kavramı personelin örgütteki dört unsuru paylaşmasını ifade etmektedir. Bu unsurlar aşağıdaki gibidir (Akçakaya, 2010):

- Örgüt performansı ile ilgili bilgi paylaşımı,
- Çalışanların örgüt performansını anlamasını ve buna katkıda bulunmasını sağlayacak bilginin paylaşımı,
- Örgüt performansı sonucu elde edilecek ödüllerin paylaşımı,
- Örgüte yön verecek ve performansını artıracak karar verme yetkisinin paylaşımı.

Çalışanları güçlendirme uygulamalarının örgütler için pek çok faydası bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Baltaş, 2005):

- Çalışan verimliliğinde artış,
- Çalışanlarda inisiyatif alma davranışının artması,
- İş birliği ve takım çalışmasında artış,
- Yüksek düzeyde iş tatmini,
- Örgütteki üst düzey yöneticilere örgütün yönlendirilmesi ve vizyonuyla ilgili daha fazla zaman sağlama.

3.2.1. Çalışanları Güçlendirmenin Temel Unsurları

Çalışanların güçlendirilmesi için örgütlerin bazı koşulları sağlaması gerekmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akçakaya, 2010):

Çalışan Katılımı: Güçlendirici liderliğin en önemli unsurlarından biri çalışanların şirketin yönünü tayin eden kararlara katılımının sağlanmasıdır. Katılımcı bir örgüt iklimi çalışanların olumlu yönlerinin gelişmesini sağlayarak örgütün performansına katkıda bulunur.

Bilgiye Erişim Hızı: Katı bir hiyerarşinin olduğu örgütlerde bilginin yayılması üst kademelerin onayına bağlı olup çoğu durumda bürokratik engellere takılmaktadır. Bununla birlikte, günümüz rekabet ortamında örgütlerin başarılı olabilmesi için bilgiye ulaşımın kolay olması gereklidir. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilginin üst kademe ile çalışanlar arasında paylaşılması son derece önemlidir.

Yetki ve Sorumluluk: Çalışanlarda sorumluluk hissini artırılması için onlara yetki verilmeli ve çalışanlar yönetim sürecine dahil edilmelidir.

Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme: Güçlendirme kapsamında çalışanlara performanslarıyla ilgili geri bildirim verilmeli ve yüksek performans sergileyen çalışanlara yönelik bir ödül sisteminin olması gereklidir.

Üst Yönetimin Desteği: Çalışanı güçlendirme uygulamasının başarılı olması için üst yönetimin bu uygulamayı ve çalışanları desteklemesi gereklidir.

3.3. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK

Günümüzün iş dünyası üzerindeki etkisini artıran küreselleşme ile birlikte pek çok şirkette önemli yapısal değişiklikler yapılmıştır. Örgütler verimliliklerini ve esnekliklerini artırmak için geleneksel hiyerarşik yönetim yapılarının yerine güçlendirilmiş (yarı bağımsız veya kendi kendini yöneten) çalışma ekiplerini getirmiştir. Eskiden yöneticilerin üstlendiği işi yönlendirme ve kontrol etme gibi görevler artık güçlendirilmiş ekipler tarafından yerine getirilmektedir (Arnold vd., 2000).

Giderek yataylaşan, ekip çalışmasının ön plana çıktığı ve işlerin giderek karmaşıklaştığı örgütlerde güçlendirici liderlik yaklaşımı, ön plana çıkan liderlik yaklaşımlarından biridir. Küreselleşme, teknoloji, azalan kaynaklar ve artan giderlerle nitelenen bir ortamda liderlerin üstlendikleri roller daha karmaşık bir hale gelmektedir. Tüm bunların yanı sıra liderlerden, kendi kontrolleri altında olmayan işten çıkarma, küçülme, çalışma programı değişikliği gibi konularda da çalışanları yönlendirmeleri beklenmektedir; bu da liderler üzerinde ek bir baskı yaratmaktadır. Liderlerin her şeyi bilmeleri ve tüm kararları vermeleri mümkün olmadığından astları da içeren güçlendirici liderlik yaklaşımını benimsemeleri uygulamada bir zorunluluk haline gelmektedir (Sharma ve Kirkman, 2015).

Tüm bunların yanı sıra günümüz iş dünyasında örgütler geleneksel kalıpların dışına çıkan, rutinlerin ötesine geçebilen, sorunları öngörebilen, bilgiyi paylaşan ve proaktif ve kendine güvenen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Bakan vd., 2012). Diğer bir deyişle, günümüzde örgütlerin ihtiyaç duyduğu çalışan tipi inisiyatif alabilen ve kendi kendini yönetme becerisine sahip olan bireylerdir. Bu da örgütlerde güçlendirici liderlik uygulamalarını gerekli kılmaktadır.

Çalışanları güçlendirme süreci temel olarak çalışanlarının öz yeterlik ve kontrol (katılımcı karar verme) duygularını artırmak ve çalışanlarda güçsüzlük hissi yaratan koşulları (bürokrasi) ortadan kaldırmaktan oluşmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesiyle birlikte güçlendirilmiş ekiplere daha fazla bağımsızlık, kendi kendini yönetme ve çalışma ortamlarını kontrol etme gücü verilmiştir. Öteki taraftan, liderlerden de ekipleri desteklemeleri ve kendi kendilerini yönetmeleri konusunda cesaretlendirmeleri beklenmektedir. Bunun yanı sıra yöneticilerden uygun davranışlarda bulunarak çalışanlara rol model olmaları, sosyal ve duygusal destek sağlamaları, güven ve açık olmayı aşılama, görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi ve kaynakları sunmaları, kendi kendilerine hedef belirlemelerini desteklemeleri ve örgütün vizyonunu aktarmaları da beklenmektedir (Arnold vd., 2000). Çalışanı güçlendirme çok boyutlu bir kavramdır ve en önemli görev liderlere düşmektedir (Bakan vd., 2012). Bu doğrultuda güçlendirici liderlik, gücün astlarla paylaşıldığı ve onların içsel motivasyon düzeyini artıran davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006). Amundsen ve Martinsen (2014) güçlendirici liderliği, örgütün genel hedef ve stratejileri

çerçevesinde bağımsız çalışmaları için özgüven, motivasyon ve kapasitelerini artırmak amacıyla astları güç paylaşımı, motive etme ve geliştirme yoluyla etkileme süreci olarak tanımlamıştır.

Güçlendirici liderlikte lider gücünü ve sorumluluklarını takipçileriyle paylaşırken çalışanların yaptıkları işin daha anlamlı olmasını sağlar, yüksek performans gösterecekleri konusunda onlara güvendiğini ifade eder, kararlara katılmalarını teşvik eder ve çalışanları bürokratik zorluklarla karşı karşıya bırakmak yerine onlara serbestlik tanır (Cheong vd., 2016). Çoğu liderlik tarzının aksine güçlendirici liderlikte astları etkilemeye odaklanılmaz; bunun yerine etkileme gücü astlara verilir, astlara bağımsız bir şekilde çalışma ve problem çözme motivasyonu sağlanır (Amundsen ve Martinsen, 2014; Sharma ve Kirkman, 2015).

Arnold vd. (2000) güçlendirici liderliği sekiz boyuta ayırmıştır:

- 1- *Davranışlarıyla Örnek Olma*: Liderin kendi işine ve ekip üyelerinin işine bağlılığını gösteren bir davranışlarını ifade eder. Bu boyuta örnek olarak liderin ekip üyelerinden daha fazla çalışarak kendi davranışlarıyla yüksek performans standartları oluşturması verilebilir.
- 2- *Koçluk*: Ekip üyelerini eğiten ve bağımsızlaşmalarına yardımcı olan davranışlardır.
- 3- *Teşvik Etme*: Yüksek performansı sağlamaya yönelik bir dizi davranış ifade etmektedir.
- 4- *Katılımcı Karar Verme*: Liderin karar verirken ekip üyelerinden aldığı bilgi ve girdileri kullanmasıdır. Ekip üyelerinin fikirlerini ifade etmeye teşvik edilmesi bu boyuta girmektedir. Örnek olarak liderin ekibi etkileyen kararları verirken ekip üyelerinin fikrini alması verilebilir.
- 5- *Bilgi Verme*: Liderin örgütün misyonu ve felsefesi gibi genel bilgileriyle diğer önemli bilgileri paylaşmasını ifade eder.
- 6- *İlgi Gösterme*: Liderin ekip üyelerinin iyi olmasına önem verdiğini gösteren davranışlarıdır. Liderin ekip üyelerinin sorunlarını tartışmak için zaman ayırması ve ekip üyelerine saygılı davranması bu boyuta örnek olarak verilebilir.

7- *Ekiple Etkileşim Kurma*: Bu boyut ekip içinde neler olup bittiğiyle liderin yakından ilgilenmesidir.

8- *Grup Yönetimi*: Liderin, ekip üyelerinin ekibin sorunlarını çözmesine imkan tanınmasıdır. Bu boyuta örnek olarak ekip üyelerinin iyi ilişkiler geliştirmesine yardımcı olmak ve ekip üyelerine kendi yaptıkları işi değerlendirmelerini tavsiye etmek verilebilir.

Örgütlerde uygulanması gereken güçlendirici liderlik uygulamaları ise aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Bakan vd., 2012):

- Örgütte ortak bir vizyon yaratmak,
- Bilgi paylaşımını mümkün kılmak,
- Örgütte güvene dayalı bir ortam yaratmak ve yabancılaşmayı ortadan kaldırmak,
- Çalışanları kendi kararlarını kendi vermeleri konusunda cesaretlendirmek ve hataların öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği bir ortam yaratmak,
- Çalışanlara sürekli eğitim vermek,
- Örgüt içindeki iletişimin çift yönlü olmasını sağlamak,
- Örgütün amaç ve hedeflerini açık bir şekilde çalışanlara iletmek,
- Astlara mentörlük yapmak,
- Astlardan daha fazla çalışarak ve genel davranışlarıyla onlara örnek olmak,
- Çalışanlara yetki ve sorumluluk vermek,
- Çalışanların örgütteki önemli kararlara katılmasını sağlamak,
- Çalışanların özgüvenini artırmak,
- Çalışanların sorunlarıyla ilgilenip onlarla etkileşim içinde olmak,
- Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek.

3.3.1. Güçlendirici Liderlerin Temel Davranışları

Güç Paylaşımı: Güçlendirici bir lider, resmi yetkilerini astlarına devreder. Burada kastedilen liderin astlarına danışması değil gerçek bir şekilde yetkilerini devretmesidir. Danışma, liderin bir karar almadan önce astlarına fikirlerini sormasıdır; yetki devrinde ise lider astlarına karar verme yetki ve sorumluluğunu verir (Amundsen ve Martinsen, 2014). Güçlendirici liderlik yaklaşımında astlar kendi işlerini ilgilendiren konularda bağımsız bir şekilde karar verme yetkisine sahiptir.

Vroom ve Yetton'a (1973) göre yönetici ve astların aynı hedeflere sahip olmadığı durumlarda yetki devri etkisiz olacaktır. Spreitzer'a (1996) göre ise bireylerin güçlendirilmiş hissetmeleri için çalıştıkları birimin hedeflerini ve kendi yaptıkları işlerin bu hedeflere nasıl katkıda bulunduğunu anlamaları gereklidir. Koordinasyon aynı zamanda işle ilgili diğer bilgilerin paylaşılmasını ifade eder ve Kanter (1977) bilgiye erişimin kendisinin güçlendirici olduğunu ifade etmiştir. Örneğin, genel amaç ve hedefler çalışanların yaptıkları işin örgütsel bağlamda ne işe yaradığını bilmelerini sağlar (Ford ve Fottler, 1995). Bu doğrultuda hem Arnold vd. (2000) hem de Konczak, Stelly ve Trusty (2000) bilgi paylaşımını güçlendirici liderliğin temel bir özelliği olarak tanımlamıştır. Bu nedenle koordinasyon ve bilgi paylaşımı, güç paylaşımının önemli birer tamamlayıcısı olarak değerlendirilmektedir (Amundsen ve Martinsen, 2014).

Motivasyon Desteği: Güçlendirici liderler çeşitli şekillerde astlarına motivasyon desteği sağlar. Bunu ilk olarak astlarının inisiyatif almalarını, karar vermelerini ve kendi kendine liderlik yapmalarını teşvik ederek yaparlar (Yun, Cox ve Sims, 2006). İkinci olarak, astların kendi belirlediği ve onlara ilham veren hedeflere yönelik teşvik edilmesi güçlendirici liderliğin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir (Manz ve Sims, 2001). Üçüncüsü, liderin astlara ilgi göstermesi ve güvenmesi de astlarda motivasyon sağlamaktadır (Manz ve Sims, 1991). Onların görüşlerini ve tavsiyelerini dinlemek astlara önemsendiklerini ve dikkate alındıklarını hissettirir; bu da onlarda bağımsızlığı ve motivasyonu artırır (Deci, Connell ve Ryan, 1989).

Gelişim Desteği: Güçlendirici liderliğin bir diğer özelliği de etkili kendi kendine liderlik becerileri ve işle ilgili diğer olumlu hareketleriyle astlara rol model

olmalarıdır. Bunun yanı sıra, güçlendirici liderler astlarını kendi kendilerine liderlik yapmaya teşvik ederken onları eğitir, yönlendirir ve onlara koçluk yapar (Manz ve Sims, 2001).

3.3.2. Güçlendirici Liderliğin Önemi ve Sonuçları

Giderek küreselleşen iş ortamı ve artan rekabet liderin artık her şeye yetişmeye çalışan ve her şeyi bilen kişi olma özelliğini ortadan kaldırmıştır. Değişen iş dünyası ve çalışan özellikleri ve beklentileri sonucunda liderlik anlayışı da değişmektedir. Bu süreçte çalışana önem veren ve yetkiyi onlarla paylaşan güçlendirici liderlik anlayışı giderek önem kazanan liderlik anlayışlarından biridir.

Coleman (1996) örgütlerde güçlendirici liderliğe ihtiyaç duyulmasının nedenlerini şu şekilde özetlemiştir:

- Küresel rekabet ve müşteri taleplerine olan hassasiyet,
- Hızlı ve esnek olma ihtiyacı,
- İş süreçlerinin yataylaşması,
- Her seviyede risk alma,
- Çalışanların kapasitesi ve sahip oldukları sosyal sorumlulukları artırmaya duyulan ihtiyaç,
- Katılımı ve yaratıcılığı destekleme,
- İletişim, iş birliği ve kurumsal güvenin artan önemi.

Carmeli, Schaubroeck ve Tishler'in (2011) çalışmasında, çalışanların zorluklarla baş etme konusunda kendilerine güvenmeleri, bilgi paylaşımı, iş birliği ve ortak karar verme boyutları dolayısıyla güçlendirici liderliğin ekip performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı ve ekip verimliliği yoluyla ekip performansını olumlu etkilediği ortaya konulmuştur (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006).

Güçlendirici liderlik, performansa dayalı sonuçların yanı sıra paylaşılan liderlik, bilgi üretimi ve etkin planlama süreçleri gibi ekip davranışlarıyla da olumlu yönde ilişkilidir. Bunun yanı sıra, güçlendirici liderliğin ekip üyeleri üzerinde dolaylı

etkileri de bulunmaktadır. Buna örnek olarak, psikolojik güçlendirmenin etkili olduğu vatandaşlık davranışları, yaratıcılık, takım çalışması davranışları ve işten ayrılma niyeti verilebilir. Bireysel düzeyde güçlendirici liderlik, duygusal ve örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti, yaratıcılık, bilgi paylaşımı, performans, rol açıklığı ve kendi kendine liderlik gibi olumlu çalışma davranışlarıyla olumlu yönde ilişkilidir. Lider açısından ise liderlik etkinliği, lidere güven ve takipçi bağlılığı ile olumlu yönde ilişkilidir (Sharma ve Kirkman, 2015).

Teorik olarak güçlendirici liderlerin davranışları çalışan memnuniyeti, işe bağlılık, yaratıcılık, performans ve ekstra rol davranışı sağlaması nedeniyle güçlendirici liderlik hem çalışanlar hem de örgütler için etkili bir liderlik tarzı olabilir.

Güçlendirici bir liderle çalışanların daha fazla bağımsızlık ve olumlu çalışma deneyimi sonucu daha az tükenmişlik, iş stresi ve daha az sinizme sahip olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra güçlendirici liderlik, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi davranışlarla da negatif yönde ilişkilidir. Diğer bir deyişle, çalışanların bir iş yerinde kalma veya iş yerinden ayrılma niyeti liderle olan etkileşimiyle ilgilidir. Eğer lider çalışanlarla güvene dayalı bir ilişki kurup genel olarak çalışanı memnun eden bir çalışma ortamı oluşturursa işten ayrılma niyeti azalacaktır, bunun tersi durumda ise örgütteki çalışan devri artacaktır (Kim, Beehr ve Pretz, 2018).

Güçlendirici liderliğin çalışanlara saygılı davranma, onlara danışmanlık ve koçluk yaparak kişisel sorunlarıyla ilgilenme gibi ilişkiye dayalı davranışları bir güven ve destek ortamı oluşturmaktadır. Bu lider davranışları astlarla güçlü bağlantılar oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır (Kim, Beehr ve Pretz, 2018).

Güçlendirici liderliğin çalışanlar ve örgüt için olumlu bir liderlik tarzı olduğunu ortaya koyan pek çok çalışma olmasına karşın bazı çalışmalarda, muhtemelen güçlendirici liderlik davranışlarının karar verme konusunda çalışanlara çok fazla bağımsızlık tanınması ve liderin görevlerinin bir bölümünü çalışanlara vermesi nedeniyle görev belirsizliğini artırıp performansı azalttığı bulunmuştur (Kim, Beehr ve Pretz, 2018). Yapılan bir çalışmada güçlendirici liderliğin çalışanların işle bağlantılı stresini artırarak çalışma performansını düşürdüğü ortaya konulmuştur (Cheong vd., 2016). Bunun yanı sıra, bazı çalışanların güçlendirici liderlikten fayda sağlarken bazı çalışanların güçlendirici liderlikten olumlu yönde etkilenmediği bulunmuştur (Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005). Farklı bireyler güçlendirici

liderliğe karşı farklı tepkiler gösterebilmektedir. Proaktif özelliklere sahip olan, diğer bir deyişle bulunduğu ortamdaki koşulların kendi lehine değişmesini beklemek yerine koşulları kendisi değiştirmeye çalışan bireyler inisiyatif almayı sevmeyen bireylerin aksine bilginin kendilerine gelmesini beklemek yerinde bilgi arayışına girip karşılaştıkları problemleri kendi kendilerine çözmeye çalışmaktadırlar. Güçlendirici liderlik tarzı inisiyatif alabilen, sorumluluk almaya yatkın bireyler üzerinde daha etkili olurken bu özelliklere sahip olmayan çalışanlar üzerinde etkisiz olabilmektedir (Cai vd., 2018).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME, BİLGİ PAYLAŞIMI VE GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ

Yapılan literatür taramasında örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen yeterli sayıda çalışma olmadığı ve yapılan çalışmaların tarihlerinin de nispeten yeni olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, bu iki değişken arasındaki ilişkinin son yıllarda incelenmeye başlanan bir ilişki olduğu ifade edilebilir.

Günümüzde bir örgütün başarısı her zaman olduğundan daha fazla bilgi yaratma ve bilgiyi etkin bir şekilde paylaşma becerisine dayanmaktadır. Bilginin ve bilgi paylaşımının önemini anlayan kurumlar ilk olarak bu amaç doğrultusunda veri tabanları yaratma çabasına girişmişler ancak çok geçmeden bu veri tabanlarının beklenen etkiyi yaratmadığı ve çalışanların bilgiyi iş arkadaşlarından almayı tercih ettikleri anlaşılmıştır. Bu da sosyalleşmenin ve sosyal bağlantıların örgütlerdeki bilgi paylaşımını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Abrams vd., 2003).

Örgütsel bilgi bireyler, gruplar ve birimler arasındaki iş birliği, etkileşim ve ilişkiler yoluyla oluşturulup yayılmaktadır (Islam, Ahmad ve Mahtab, 2010). Sosyal bağlantılar, örgütte yeni bilgilerin oluşmasını kolaylaştırmaktadır (Kogut ve Zander, 1992). Çalışanların etkileşim halinde olması bilgi paylaşımını artırmaktadır. Islam, Ahmad ve Mahtab (2010) yaptığı araştırmada bilgi paylaşımının örgütsel sosyalleşme ile artırılabilirliğini bulmuştur. Bireylerin birbirleriyle etkileşim halinde olduğu ortamlarda bilgi paylaşımı, özellikle de örtük bilgi paylaşımı daha fazla

yapılmaktadır (Lanzara ve Patriotta, 2001); bu doğrultuda örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşımının önemli bir belirleyicisi olduğu söylenebilir. Alvi ve Lashari (2019) örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşımı üzerinde önemli bir rolü olduğunu tespit etmiştir.

Örgütteki bilgi paylaşımı son derece önemli olmakla birlikte genellikle kendiliğinden gerçekleşmemektedir. Bilgi paylaşımının yapılması için örgütlerde bazı sosyalleşme mekanizmalarının aktif bir şekilde kullanılıyor olması gereklidir. Çalışanları bir araya getiren ekip toplantıları ve atölyeler gibi sosyalleşme mekanizmaları bireyler arasında yakın bir etkileşim kurulmasını sağlayarak birbirine güven ve saygı ortamı yaratmaktadır. Nispeten gayriresmi olan bu etkileşim ortamı ekip üyeleri arasında ortak bir dil ve anlayış yaratarak bilgi paylaşımı, özellikle de örtük bilgi paylaşımı için elverişli bir ortam oluşturur (Lawson vd., 2009).

Örtük bilgi genellikle yazılı iletişim gibi açık bir formatta paylaşılmadığından (Davenport ve Prusak, 1998) sosyalleşme mekanizmaları bu tür bilgilerin paylaşımını daha fazla teşvik edebilir. Sosyalleşme mekanizmaları ekip üyeleri arasındaki güven düzeyini artırır ve onlara ilişkilerini güçlendirmek için ihtiyaç duydukları zamanı, fırsatı ve motivasyonu sağlar. Özellikle kurum sınırları dışında gerçekleştirilen gayriresmi sosyal etkinlikler bilgi paylaşımını anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilemektedir (Lawson vd., 2009).

Nonaka ve Konno (1998) örtük bilginin en iyi birlikte vakit geçirme, aynı ortamda yaşama ve çiraklık gibi sosyalleşme aktiviteleri yoluyla gerçekleştiğini belirtmiştir. Lievre ve Tang'ın (2015) örgüt içi bilgi paylaşımının önündeki engelleri incelediği çalışmasında bunun sosyalleşme sürecindeki eksiklikten kaynaklandığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Al Saifi, Dillon ve McQueen'in (2016) yaptıkları çalışmada da yüz yüze sosyal ağların örtük bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediğini ve bu etkinin birden fazla iletişim stratejisi kullanımını, beyin fırtınası ve problem çözme, öğrenme ve öğretme, eğitim, istişare ve çalışan rotasyonu olmak üzere beş faktörden oluştuğunu belirlemiştir.

Örgütsel sosyalleşme ile örgütlerdeki bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide örgütsel desteğin etkisi önemlidir. Örgütsel destek, çalışanların çalışma ortamında yaptıkları işle ilgili teşvik edilmesidir. Bilgi paylaşımı bağlamında örgütsel desteğin üst

yönetimin desteği, çalışan katılımı, bilgi paylaşımıyla ilgili ödül sistemleri ve bilgi ağları gibi yönleri etkili olmaktadır (Lin, 2006).

Örgütsel sosyalleşme bağlamında bilgi paylaşımını etkileyen bir diğer faktör de kişiler arası güvendir. Kişiler arası güven, çalışanların niyet ve davranış bakımından karşılıklı olarak birbirine güvenmesi olarak tanımlanmaktadır (Whitener, 2001). Kişiler arası güven birbirine güvenen taraflar arasındaki kaynak paylaşımı olasılığını artırır ve bilgi paylaşımı maliyetini azaltır (Currall ve Judge, 1995). Lee ve Choi (2003) de güven eksikliğinin bilgi paylaşım faaliyetlerinin önündeki en önemli engellerden biri olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde Lin (2006) de örgütsel sosyalleşmenin örgütsel destek ve kişiler arası güven faktörlerinin bilgi paylaşımı üzerinde etkili olduğunu bulmuştur.

Örgüte yeni başlayan çalışanların sosyalleşmesi girdikleri yeni ortam hakkında bilgi edinmelerine ve bu bilgileri anlamlandırmalarına bağlıdır (Louis, 1980). Bu doğrultuda örgütsel sosyalleşmede bilgi paylaşımı etkili bir faktördür. Yeni çalışanlar, örgütün kendilerini ilgilendiren özelliklerini anlamak için yöneticiler, çalışma arkadaşları gibi bireyler arası kaynaklar ile yazılı materyaller, gözlem ve deneme-yanılma gibi bireyler arası olmayan kaynaklara yönelmektedir (Ostroff ve Kozlowski, 1992).

Örgüte yeni başlayan çalışanla aynı ortamda çalışan çalışma arkadaşlarının sosyalleşmede kilit role sahip olduğu bulunmuştur (Feldman, 1977; Louis, Posner ve Powell, 1983). Çalışma arkadaşları örgütte üstü kapalı olarak ifade edilen değer, norm ve beklentilerin anlaşılmasını sağlayabilirler (Schein, 1988).

4.2. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK İLİŞKİSİ

Yapılan çalışmalar çalışanı güçlendirmenin bireysel performans ve örgüte bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve liderliğin, çalışanı güçlendirmede en önemli etkenlerden biri olduğunu göstermektedir. Güçlendirici liderlik bu sonuçları, çalışanın bir işi yapabildiğine dair inancıyla ilgili olan içsel motivasyonu, kendine güvenini ve anlam duygusunu (görevi ile kişisel inanç, değer ve davranışları

arasındaki uyumu) artırarak yaratmaktadır. Güçlendirici liderliğin çalışan üzerindeki bu etkileri sosyalleşme bağlamında özel bir öneme sahiptir. Örneğin, işe yeni başlayan çalışanların örgüte bağlılık geliştirmesi için örgütle aralarında bir uyum olduğunu hissetmesi gereklidir (Harris vd., 2013).

Çalışanın yaptığı görevi ve önceliklerini anlamasını ifade eden görev açıklığı da yeni başlayan çalışanın rolünü hangi ölçüde öğrendiğini göstererek belirsizliği ve stres düzeyini azaltmaktadır. Güçlendirici liderlerin yeni başlayan çalışanlarda görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmelerine yönelik içsel bir motivasyon sağladığı düşünüldüğünde görev açıklığı, sosyalleşme bağlamında güçlendirici liderliğin bir yan ürünü olarak değerlendirilebilir (Harris vd., 2013).

Daha yatay hiyerarşik yapıda olup çalışanlara daha fazla yetkinin verildiği örgütlerde iletişim daha rahat bir şekilde gerçekleştiğinden örgütsel sosyalleşme derecesi de artmaktadır; çünkü karar verme sürecine daha etkin bir şekilde katılan çalışanlar arasındaki etkileşim derecesi artmaktadır (Kanter, 1983). Güçlendirici bir lider tarafından oluşturulan, çalışanlara daha fazla yetkinin verildiği ve destekleyici iklime sahip bir örgüt, iş birliği ve açıklık ortamı oluşturarak takım çalışmasını ve iletişimi artırır. Çalışanların karar verme sürecine daha fazla katılımı karar verenle karardan etkilenen arasındaki engelleri de yıkarak örgütteki etkileşimi ve sosyalleşmeyi artıracaktır (Islam, Ahmad ve Mahtab, 2010).

Liderler işe yeni başlayan çalışanların görevlerinin gerekliliklerini anlamasında ve işlerine alışmasında önemli bir role sahiptir. Yapılan çalışmalar lider davranışlarının görev açıklığı, görevde uzmanlaşma, mesleki tatmin ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Jokisaari ve Vuori, 2018).

Güçlendirici liderliğin örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen önemli boyutlarından biri de yetki devridir. Yetki devriyle ifade edilmek istenen liderin karar verme gücünün bir kısmını astlara devretmesidir. Yetki devri astlara bağımsızlık tanıdığından dolayı katılımçılık gibi diğer liderlik davranışlarından daha etkilidir. Yetki devri aynı zamanda çalışanlara örgütte kabul edilen ve değer verilen bireyler olduklarını hissettirmesi bakımından da önemlidir. Jokisaari ve Vuori'nin (2018) çalışmasında güçlendirici liderliğin yetki devri boyutunun örgütsel sosyalleşmeyi artırdığı ortaya konulmuştur.

Bir örgütte çalışmaya yeni başlayan bireyler ilk aylarında örgütle ilgili bilgi edinme, yeni pozisyonlarının gerektirdiği görevleri öğrenme ve örgütteki rollerini açığa kavuşturma ile meşgul olmaktadır. Girdikleri yeni ortamı anlamlandırmaya çalışan bireyler örgütteki bilgi kaynaklarını kullanırlar. Bu öğrenme sürecinde çeşitli bireyler arası ve bireyler arası olmayan kaynaklardan faydalanırlar (Ostroff ve Kozlowski, 1992).

Bireyler arası bilgi kaynaklarından biri olan yöneticiler ise yeni çalışanların sosyalleşme sürecini başarıyla atlatıp atlatamamaları konusunda belirleyici olmaktadır (Ostroff ve Kozlowski, 1992). İşe yeni başlayan çalışanlara mentörlük yapan güçlendirici tarzdaki liderlerin çalışanlara destek, tavsiye, içeriden bilgi, koçluk ve koruma sağlayarak örgüte uyum sağlamalarını kolaylaştırdığı düşünülmektedir (Kram, 1985). Ostroff ve Kozlowski'nin (1992) çalışmasında yeni çalışanlara örgüt ve yaptıkları işle ilgili bilgi sağlayan yöneticilerin örgütsel sosyalleşmeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

4.3. BİLGİ PAYLAŞIMI İLE GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK İLİŞKİSİ

Bilgi paylaşımı genellikle ekiplerde kendiliğinden gerçekleşmemektedir ve lider, ekipteki bilgi paylaşımının gerçekleşmesinde önemli bir role sahiptir. Bilgi paylaşımı, güçlendirici liderliğin önemli örgütsel faydaları arasındadır (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006).

Arnold vd.'nin (2000) ortaya koyduğu güçlendirici liderliğin boyutlarının tamamı bilgi paylaşımına katkıda bulunmaktadır. İlk olarak, güçlendirici bir lider kendi sahip olduğu bilgileri paylaşarak astlarına örnek olabilir; bu da ekip çapında bilgi paylaşımına verdiği değeri gösterir (Xue, Bradley ve Liang, 2011). İkinci olarak, güçlendirici bir liderin koçluk davranışı ekip üyelerine birbirleriyle etkili bir şekilde nasıl iletişim kurabileceklerini öğretmeyi kapsar ve problemleri birlikte çözerek bilgi paylaşımını teşvik eder (Arnold vd., 2000). Üçüncüsü, bir lider katılımcı karar vermeyi teşvik ettiğinde ekip üyeleri görüşlerini daha rahat ifade eder (Locke, Alavi ve Wagner, 1997). Bu liderlik tarzında ekip üyeleri kendilerini karar verme sürecinin önemli bir parçası olarak görür ve bilgilerini paylaşma konusunda motive olurlar

(Xue, Bradley ve Liang, 2011). Dördüncüsü, örgütteki çalışanlar statüleri nedeniyle bilgilerini paylaşma konusunda tereddüde düşebilirler. Güçlendirici bir lider bu tür sorunları tespit ederek bilgi paylaşımının önündeki engelleri kaldırır. Son olarak, çalışanların bilgilendirilmesi, örgüt içinde ve dışında çözüm arayışını ve bilgi paylaşımı yoluyla daha fazla iş birliğini teşvik eder (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006). Sonuç olarak, güçlendirici liderlik çalışanların bilgi paylaşımına yönelik davranışlarını güçlü bir şekilde etkiler ve bilgi paylaşım davranışlarını artırır (Xue, Bradley ve Liang, 2011).

Çalışanları güçlendirme, örgütlerin etkinliğini ve performansını artırma yollarından biridir. Bilgi paylaşımı, güçlendirilmiş ekiplerin önemli bir özelliğidir (Argote, 1999). Bilgi paylaşımı örgütsel performansı etkileyen önemli bir faktördür ve ekip lideri ekipteki bilgi paylaşımını mümkün kılma konusunda büyük bir role sahiptir (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006). Güçlendirici bir örgüt yapısında liderler ekip üyelerinin öz yeterliği ve iş ortamları üzerindeki kontrolünü artırabilir. Ekip üyeleri, işleriyle ilgili kararları verebilecek şekilde güçlendirildiğinde makul kararlar verebilmeleri için yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Bu doğrultuda, çalışanlar karar verme sürecinden önce ve sonra daha fazla bilgi paylaşma eğilimi gösterirler (Xue, Xue, Bradley ve Liang, 2011).

Arnold vd.'nin (2008) ifade ettiği özelliklere sahip olan güçlendirici bir lider, takipçilerine yol gösteren, onlara adil bir şekilde davranan ve söylediklerine değer veren destekleyici bir lider olarak değerlendirilir. Verdiği bilgiyi önemseyen bir liderin yönettiği örgütlerde ekip üyeleri yalnızca kendilerinin sahip oldukları bilgileri diğerleriyle paylaşma konusunda motive olacaktır (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006).

Güçlendirici liderler astlarını karar verme sürecine dahil ederek koşulların elverdiği ölçüde esnek olmalarına imkan tanır (Arnold vd., 2000). Bu liderlik tarzı çalışanların keşfetme kültürüyle uyumlu davranışları öğrenmelerine yardımcı olur. Güçlendirmenin, çalışanları daha keşfedici ve yaratıcı olmaya yönlendirerek bilgi paylaşımı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bilinmektedir. Lee, Lee ve Park (2014) yaptıkları araştırmada güçlendirici liderliğin ekipteki bilgi paylaşımı üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Bilgi, doğası gereği başkaları tarafından gözlemlenemez ve örgüt, çalışanların bilgi paylaşımı davranışını kontrol edemez (Jeung, Yoon ve Choi, 2017). Bu yönüyle bilgi paylaşımı davranışı çalışanın istekliliğine dayanır (Kelloway ve Barling, 2000). Bu da ancak çalışanların örgüte duygusal bağlılık duymasıyla sağlanabilir. Örgüte bağlılık duyan, örgütteki karar verme süreçlere katılan ve kendini örgütle özdeşleştiren çalışanlar örgütün veya örgütteki çalışanların çıkarı için bilgi paylaşmaya daha fazla istekli olacaktır (Jeung, Yoon ve Choi, 2017; Jarvenpaa ve Staples, 2001). Diğer bir deyişle, örgütte kendine önem verildiğini hisseden çalışanlar örgüte karşı bağlılık geliştirecek ve böylece daha fazla bilgi paylaşımında bulunacaktır.

Bilgi paylaşımı, çalışanları güçlendirmenin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Sönmez Çakır ve Adıgüzel, 2020). Gao ve Bai (2011) çalışanlara bilgi verilmesinin onların kendilerini yaptıkları işten sorumlu hissetmelerini sağlamaktadır. Wasko ve Faraj (2005) yaptıkları çalışmada bireylerin özelliklerinin bilgi paylaşımı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmiştir. Liderlik tarzının da bireylerin özelliklerini ortaya çıkarma üzerinde etkisi vardır. Liderlerin olumlu özelliklerinin örgütteki bilgi paylaşımı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Sönmez Çakır ve Adıgüzel, 2020).

Sosyal Mübadele Teorisi'ne (Blau, 1964; Homans, 1958) göre karşılıklılık kuralı uyarınca, liderlerinden çok miktarda bilgi alan çalışanlar kendi sahip oldukları bilgileri çalışma arkadaşlarıyla paylaşma eğilimi gösterirler. Bu sayede liderin önemli bilgileri yaymasına ve grup performansının artırılmasına yardımcı olabilirler (Wu ve Lee, 2017).

Bucher vd. (2020) güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımını ne şekilde kolaylaştırdığını incelemek için sosyal bilgi işleme teorisini (Salancik ve Pfeffer, 1987) kullanmıştır. Bu teorinin temel çıkış noktası çalışanların örgütsel norm ve beklentilere göre nasıl davranacaklarını anlamak için aktif bir şekilde sosyal ipuçları aradığıdır. Bu ipuçlarını çalışanlara çalışma ortamı ve özellikle de liderler sunabilmektedir (Frear vd., 2018).

Örgütlerdeki çalışanların birbirleriyle rahatça iletişim kurması bilginin aktarımını ve paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Güçlendirici liderlik, bilgi paylaşımında bu noktada etki göstermektedir. İmamoğlu ve Turan'ın (2019) bilişim sektöründeki çalışanlar

üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Chuang, Jackson ve Jiang'ın (2010) çalışmasında da benzer şekilde güçlendirici liderliğin ekiplerdeki bilgi paylaşımı ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Matic vd. (2017) ve Wu ve Lee'nin (2017) yaptıkları araştırmalarda da benzer şekilde güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sönmez Çakır ve Adıgüzel'in (2020) yaptıkları çalışmada da güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Erdem'in (2021) bilişim sektöründeki çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada da benzer şekilde güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Güçlendirici liderlerin önderlik ettiği örgütlerin yapısındaki esneklik örgütteki iletişim engellerini ortadan kaldırır. Böyle bir çalışma ortamında da çalışanlar birbirlerine güven duyacağından bilgi paylaşımı davranışı da buna paralel olarak artar (Islam, Ahmad ve Mahtab, 2010). Diğer bir deyişle, güçlendirici liderliğin örgütte yarattığı olumlu ve katılımcı atmosfer örgütsel sosyalleşmeyi olumlu yönde etkileyerek bilgi paylaşımı davranışını artırabilir.

Çalışanların bilgi paylaşımı motivasyonlarına ve yetkinliklerine bağlıdır.

Güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini daha yetkin ve sonuçları etkileyebilme gücüne sahip hissetmektedirler (Lorinkova, Pearsall ve Sims Jr., 2013). Bunun yanı sıra, çalışanların karar verme sürecine daha etkin bir şekilde katılımını sağlayıp daha fazla sorumluluk vererek onları güçlendiren liderler çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı davranışını artırmaktadır. Wu ve Chen'in (2015) yaptıkları çalışmada güçlendirici liderlerin güç ve yetkilerini astlarla paylaşarak ve karar verme sürecine katılmalarını sağlayarak onların daha fazla etkileşime girip bilgi paylaşımında bulunduğu ortaya konulmuştur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz iş dünyasında her zamankinden daha önemli hale gelen bilgi bir örgütün en önemli rekabet avantajlarından biridir. Örgütlerde bilginin bu denli önemli hale gelmesi örgütsel öğrenmenin önemini ortaya koymaktadır. Bir örgütteki bilgiler yalnızca belgelerde değil aynı zamanda çalışanların bizzat kendisinde de saklı olmaktadır. Hatta çalışan bilgileri çok daha değerli bilgilerdir. Çalışanların sahip oldukları bilgiler; deneyimleri, değerleri, belirli bir konu çerçevesindeki bilgileri ve uzmanlık alanlarındaki öngörülerinden oluşmaktadır (Gammelgaard ve Ritter, 2000).

Bilgi, örgütler için son derece önemli olmakla birlikte paylaşılmayan, statik bilginin örgüte faydası olmayacaktır. En etkili örgütsel öğrenme aracı çalışanların kendi arasındaki ve liderle çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımıdır. Örgütsel bilgi paylaşımında ise çalışanların sosyalleşmesi, birbirlerine karşı sergiledikleri davranışlar, liderin özellikleri, astlara yönelik tutum ve davranışları belirleyici olmaktadır.

Çalışanlar için bilgi paylaşımı, bir işi daha iyi, hızlı ve verimli bir şekilde yapmak için iş arkadaşlarıyla konuşmak ve yardımlaşmaktır. Örgütsel açıdan ise bilgi paylaşımı örgütte yer alan deneyime dayalı bilgilerin ortaya çıkarılması, düzenlenmesi ve örgütteki diğer üyelere aktarılmasıdır. Örgütsel bilgi paylaşımı sayesinde bir çalışan örgütten ayrılrsa bile onun örgüte kattığı entelektüel sermaye kalıcı olacaktır (Lin, 2006).

Örgütte bilginin ve bilgi yönetiminin farkına varan şirketler ilk olarak veri tabanı oluşturma gibi çözümlere yönelmişlerdir. Ancak bu çalışmalar istenen sonuçları vermemiştir. Bunun nedeninin ise çalışanların bilgi kaynağı olarak veri tabanı gibi mekanik kaynakları değil çalışma arkadaşlarını görmesidir. Örgütlerde bilgi paylaşımının önemini anlaşılması üzerine McKinsey, BP gibi dünyaca ünlü şirketler çalışanların birbirinden öğrenmesini teşvik eden uygulamalara yoğunlaşmaya başlamıştır (Abrams vd., 2003).

Örgütsel sosyalleşme, çalışanların örgüt dışı bireyler olmaktan çıkıp örgütün bir parçası haline gelme sürecidir. Örgütsel sosyalleşme konusunda çok sayıda çalışma olmasına rağmen bu konu yıllar içinde önemini kaybetmemiş, hatta giderek önem kazanmıştır. Bunun nedeni çalışanların artık daha sık iş değiştirmeleri, diğer bir deyişle, bütünleşemedikleri örgütlerden daha kolay ayrılma eğiliminde olmalarıdır.

Örgütsel sosyalleşmenin temel amaçları yeni çalışanları örgüt hakkında bilgilendirmek, örgüt değerlerini onlara aşılacak ve onları örgütteki ilişki ağına dahil etmektir. Buradan anlaşılacağı gibi bilgi kavramı örgütsel sosyalleşmenin kalbinde yer almaktadır. İletişim ise örgütsel sosyalleşmenin merkezindeki bir diğer kavramdır.

Bilgi paylaşımı kültürünün olduğu örgütlerde çalışanlar fikirlerini ve öngörülerini zorunda oldukları için değil içlerinden gelerek paylaşırlar (McDermott ve O'Dell, 2001). Bir örgütte bilgi paylaşımı kültürünü yaygınlaştırmak için ise çalışanların tavır ve davranışlarının bilgi paylaşımı yapmaya istekli hale gelecek şekilde değiştirilmesi gereklidir. Bu tavır ve davranışlara örnek olarak çalışanların birbirine olan güven duyması verilebilir.

Günümüzdeki hızlı teknolojik gelişmelerle baş döndürücü bir hızla değişen iş dünyasında yüksek niteliklere, bilgi ve eğitim düzeyine sahip çalışanlar kilit öneme sahip hale gelmiştir. Artık örgütler daha esnek ve daha az hiyerarşik yapıda; çalışanlar ise daha karmaşık becerilere ve yaptığı işle özdeşleşme, daha özgür olma gibi farklı beklentilere sahiptir. Değişen çalışma ortamı ve çalışanlarla birlikte liderlik yaklaşımları da değişmektedir. Yeni çalışma ortamına en uygun liderlik tarzlarından biri olan güçlendirici liderlik örgütteki tüm çalışanlara verilen kararlara katılma hakkı tanıyarak ve yetki vererek çalışanların motivasyonunu artırmayı amaçlamaktadır (Conger ve Kanungo, 1988). Güçlendirici liderlerin çalışanlara

yönelik en belirgin davranışları yetki paylaşımı, kendi kendine karar vermeyi teşvik etme, koçluk yapma, bilgi paylaşma ve örgütsel karar verme süreçlerine katkıda bulunmalarını istemektir (Sharma ve Kirkman, 2015).

Yapılan araştırmalar lider davranışlarının ve çalışanlar üstleriyle olan ilişkilerinin örgütsel öğrenme ve işe alışmalarını kolaylaştırdığını ortaya koymaktadır (Jokisaari ve Vuori, 2018). Bu bilgi ışığında, olumlu özelliklerle nitelenen güçlendirici liderliğin örgütsel sosyalleşmeli olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir.

Bucher vd. (2020) güçlendirici liderliğin örgütte güven ortamı oluşturarak çalışanların kendi aralarında bilgi paylaşımı yapma olasılığını artırdığını ifade etmiştir. Astlarına daha fazla yetki ve sorumluluk tanıyan güçlendirici liderlerin ekibindeki üyeler karşılaştıkları sorunları bir öğrenme fırsatı olarak görür ve bu tür durumlarda diğer ekip üyeleriyle bilgi paylaşımı yapılması sorunların çözülmesine ve daha iyi kararlar verilmesine yardımcı olacaktır (Srivastava, Bartol ve Locke, 2006).

Basit şekilde düşünüldüğünde çalışanların bilgiyi paylaşmayıp kendilerine saklamaları hem zaman açısından hem de bireysel rekabetçilikleri açısından çalışanların lehinedir. Ancak tüm çalışanlar böyle davranacak olursa örgütün rekabetçiliği düşecek ve bu da tüm çalışanların zararına olacaktır. Bununla birlikte, çalışanların sahip oldukları bilgiyi birbirleriyle paylaşmaları örgütle bütünleşmelerine, örgütün kendi fikirlerine önem verdiğini ve örgüt için önemli olduklarını hissetmelerine bağlıdır (Eisenberger vd., 2001). Liderlerin bir örgütün iklimini oluşturan başlıca unsurlardan biri olduğu düşünüldüğünde, güçlendirici liderlerin çalışanlara bireysel olarak önem verme ve onları örgütteki süreçlere dahil etme davranışları çalışanların kendilerini örgüte ait hissederek bilgi paylaşımı yapmalarını sağlayacaktır.

Bu araştırma örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşımı ve güçlendirici liderlik olmak üzere üç değişken içermektedir. Yapılan literatür incelemesinde güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalar bulunurken örgütsel sosyalleşme ile güçlendirici liderlik ve örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların yetersiz olduğu görülmüştür.

Örgütsel sosyalleşmenin doğrudan örgütle ilgili bilgiler ve çalışanlar arasındaki etkileşimle bağlantılı olduğu düşünüldüğünde bilgi paylaşımı ile ilişkili olması kaçınılmazdır. Güçlendirici liderlik ise günümüz iş dünyasının koşullarına uygun

olumlu liderlik yaklaşımlarından biri olarak bu ilişkiyi artırıcı bir etkiye sahip olabilir.

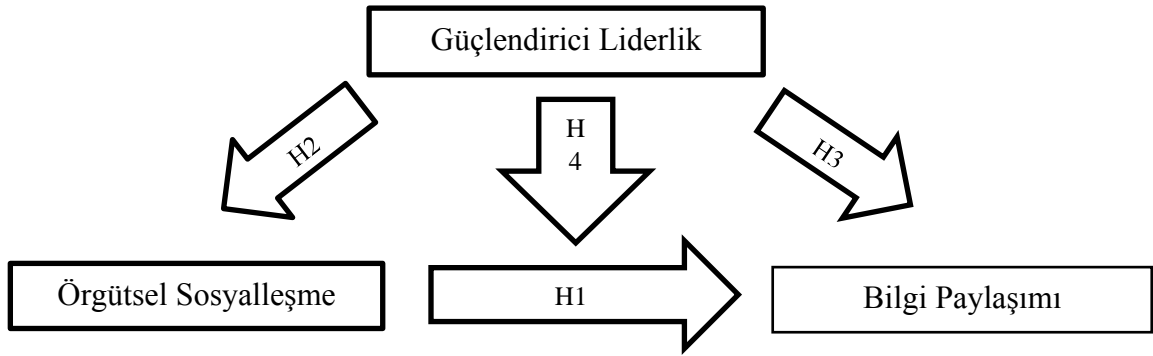
Literatür incelemesinde örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşımı ve güçlendirici liderliğin üçünün birbiriyle bağlantılı olarak incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Daha önce incelenmemiş bu önemli ilişkiyi ortaya koyması ve güçlendirici liderliğin örgütler için son derece önemli olan örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı kavramları arasındaki ilişkiyi ne şekilde etkilediğini göstermesi açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarının özellikle büyük ve orta ölçekli şirketlerdeki insan kaynakları uygulamaları ve liderlik davranışları üzerinde yönlendirici olması amaçlanmaktadır.

5.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma, bir sorunu çözmek veya gerçekleri ortaya çıkarmak için belirli bir sistem dahilinde bilimsel yöntemler kullanılarak yapılan çalışmadır. Araştırma modeli ise araştırma sorularını cevaplamak ve hipotezleri test etmek için araştırmacının geliştirdiği şemadır. Araştırmanın amacına uygun verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gereken çerçevenin oluşturulmasıdır. (Karasar, 2016). Bu koşulların düzenlenmesi için iki temel yaklaşım mevcuttur. Bunlar tarama ve deneme modelleridir. Tarama araştırmalarında araştırmacı belirlediği seçenekleri kullanarak geniş bir kitleden veri toplar (Karasar, 2005). Örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici rolünün incelendiği bu araştırma tarama modelinde tasarlanmıştır. Literatür taramasında bu üç değişkeni bir arada inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Çalışma kapsamındaki değişkenler incelendiğinde, bağımsız değişken örgütsel sosyalleşme, bağımlı değişken bilgi paylaşımı, düzenleyici değişken ise güçlendirici liderliktir. Düzenleyici değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen bir değişkendir.

Bu çerçevede araştırma modeli aşağıdaki Şekil 5.1'de gösterilmektedir.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel sosyalleşme ile güçlendirici liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Bilgi paylaşımı ile güçlendirici liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Güçlendirici liderlik örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar.

5.3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma, örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşımı ve güçlendirici liderlik değişkenlerinin kurumsal bir örgüt içindeki etkilerini incelemek amacıyla İstanbul'da ambalaj sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmenin beyaz yakalı çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların demografik ve tanımlayıcı bilgilerini içeren kişisel bilgi formundan oluşmaktadır. İkinci bölüm, katılımcıların

örgütsel sosyalleşme düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan örgütsel sosyalleşme ölçeği, üçüncü bölüm katılımcıların bilgi paylaşımı düzeyini ölçen bilgi paylaşımı ölçeği, dördüncü bölüm ise katılımcıların örgütteki güçlendirici liderlik algılarını ölçen güçlendirici liderlik ölçeğinden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılacak anketlerin seçilmesinde literatürde sıklıkla kullanılan ölçekler incelenip değerlendirilmiştir. Uygun bulunan ölçekler İngilizceden Türkçeye çevrilerek anket formuna dönüştürülmüştür.

Anket formunda 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum olarak puanlanmıştır.

Covid-19 önlemleri nedeniyle büyük ölçüde uzaktan çalışma düzenine geçen şirketteki çalışanlardan veri toplanabilmesi için anketler internet ortamında erişilebilecek formlar haline getirilip Google Formlar üzerinden katılımcılarla paylaşılmıştır. Veri toplama aşaması Mayıs 2021 ile Ağustos 2021 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Şirket merkezi olan İstanbul fabrikasında çalışan yaklaşık 1000 beyaz yakalı çalışmanı olan şirketten 503 adet anket formu elde edilmiştir.

5.4. ARAŞTIRMA ANKETİNDE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Yapılan araştırmada kullanılan ankette çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyini ölçmek için birinci bölümde Chao vd. (1994) tarafından geliştirilmiş 12 maddeden oluşan *Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği*, bilgi paylaşımı düzeyini ölçmek için ikinci bölümde de Vries vd. (2006) tarafından geliştirilmiş 8 maddeden oluşan *Bilgi Verme ve Bilgi Toplama Ölçeği* ve son olarak çalışanların örgütteki güçlendirici liderlik algısını ölçmek için Arnold vd. (2000) tarafından geliştirilmiş 22 maddeden oluşan *Güçlendirici Liderlik ölçeği* kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde ise katılımcılara yönelik demografik ve tanımlayıcı bilgi soruları olarak cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi bilgileri yer almaktadır. Ankette 5'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

Araştırmada ilk olarak tek yönlü Kolmogorov Smirnov testine göre normal dağıldığı ($p>0.05$) tespit edilen örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşımı ve güçlendirici liderlik ölçeklerinin güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunun tespit edilmesi üzerine araştırmadaki değişkenler arasındaki etki düzeyini ve yönünü tespit etmek ve hipotezleri test etmek için sırasıyla Pearson Korelasyon Analizi, Basit Doğrusal Regresyon Analizi ve Düzenleyici Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Analizi yapılmıştır.

5.4.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

Yapılan araştırmada katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeyini ölçmek için Chao vd. (1994) tarafından geliştirilmiş 12 maddeden oluşan *Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçekteki bazı maddeler, “Yaptığım işin kuruma nasıl katkıda bulunduğumu biliyorum”, “Kurumda kabul edilen değer ve davranış kalıplarına göre nasıl hareket edeceğimi biliyorum”, “Kurumdaki genel yönetim tarzını (örn. otoriter, katılımcı) anlıyorum” şeklindedir. Ölçek genel olarak örgütsel sosyalleşme bağlamında çalışanların örgütle ilgili sahip oldukları bilgi düzeyini sınavan ifadeler yer almaktadır. Bu doğrultuda örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin net bir şekilde ortaya konulması amaçlanmıştır.

5.4.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeği

Araştırmada katılımcıların bilgi paylaşımı düzeyini ölçmek için de Vries vd. (2006) tarafından geliştirilmiş 8 maddeden oluşan *Bilgi Verme ve Bilgi Toplama Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçekteki bazı maddeler, “Bir bilgiye ihtiyaç duyduğumda iş arkadaşlarıma sorarım”, “Yeni bir şey öğrendiğimde iş arkadaşlarımda bilmesini isterim”, “Edindiğim bilgileri iş arkadaşlarımla paylaşıyorum” şeklindedir. Ölçek, çalışanların sahip oldukları bilgileri iş arkadaşlarıyla paylaşma niyetini ve iş arkadaşlarından bilgi isteme durumunu sınavan ifadeler içermektedir. Hem bilgi alma hem de verme niyetini içermesi özelliğiyle örgütteki bilgi paylaşımını çift yönlü bir şekilde yansıtmaktadır.

5.4.3. Güçlendirici Liderlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan son ölçek, Arnold vd. (2000) tarafından geliştirilmiş olup katılımcıların örgütteki güçlendirici liderlik algısını ölçmeyi amaçlayan 22 maddelik *Güçlendirici Liderlik Ölçeği*dir. Ölçekteki bazı maddeler, “Yöneticim grup üyelerinin fikir ve tavsiyelerini ifade etmelerini teşvik eder”, “Yöneticim grup üyelerinin fikirlerine katılmasa bile onları göz önünde bulundurur”, “Yöneticim kural ve beklentileri çalıştığım gruba açıklar”, “Yöneticim grup üyelerinin kişisel sorunlarıyla ilgilenir”, “Yöneticim grup üyelerine eşit davranır”, “Yöneticim çalıştığım grubun üyeleriyle iyi geçinir” şeklindedir. Ölçekte bir adet ters kodlanmış madde bulunmaktadır. Bu madde güçlendirici liderlik ölçeğinin 6. maddesi olup “Yöneticim yalnızca kendi görüşlerine göre karar verir” şeklindedir.

5.4.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, diğer bir deyişle ölçümlerin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi amacıyla SPSS 23.0 programı kullanılarak Cronbach’s Alpha güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Sosyal bilimlerde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyinin uygunluğu için genellikle aşağıdaki tablodaki aralıklar kullanılmaktadır.

Tablo 5.1. Cronbach’s Alpha Referans Değerleri (Kılıç, 2016)

Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach’s Alpha)	Yorum
≥ 0.9	Mükemmel
$0.7 \leq \alpha < 0.9$	İyi
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Kabul Edilebilir
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Zayıf
$\alpha < 0.5$	Kabul Edilemez

Araştırmada kullanılan örgütsel sosyalleşme ölçeğinin güvenilirlik analizi aşağıdaki Tablo 5.2’de gösterilmektedir.

5.4.4.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Tablo 5.2. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach’s Alpha	Madde Sayısı
,963	12

Yapılan analiz sonucu ankette kullanılan Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin mükemmel derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki Tablo 5.3’te ölçek maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

Tablo 5.3. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Maddeleri	Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım kurumun sunduğu ürün/hizmet isimlerini biliyorum.	4,37	,968
Çalıştığım kurumun geçmişini (örn. şirketin ne zaman kim tarafından kurulduğunu) biliyorum.	4,39	,937
Çalıştığım kurumun yapısını (örn. hangi departmanlardan oluştuğunu) biliyorum.	4,42	,935
Çalıştığım kurumun operasyonlarını (örn. kimin hangi işi yaptığını) biliyorum.	4,28	1,025
Çalıştığım kurumun amaç ve hedeflerini biliyorum.	4,29	1,036
Farklı departmanların kurumun hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu biliyorum.	4,12	1,034
Yaptığım işin kuruma nasıl katkıda bulunduğunu biliyorum.	4,42	,920
Kurumda kabul edilen değer ve davranış kalıplarına göre nasıl hareket edeceğimi biliyorum.	4,28	,951

Çalıştığım kurumun genel kurallarını (örn. tazminat, kıyafet yönetmeliği) biliyorum.	4,27	,996
Çalıştığım kurumdaki iç politikaları (örn. hiyerarşi zinciri, kimin kurumda etkili olduğu) biliyorum.	4,22	1,049
Kurumdaki genel yönetim tarzını (örn. otoriter, katılımcı) anlıyorum.	4,19	1,022
Çalışanlar kuruma özel bir dil kullandıklarında (örn. kısaltmalar, takma adlar) ne demek istediklerini anlıyorum.	4,14	1,027

Tablodaki maddelerin ortalama değerleri incelendiğinde, anketin 5’li Likert ölçeği usulünde yapıldığı düşünülürse 4 değerine, diğer bir deyişle “Katılıyorum” ifadesine daha yakın olduğu görülmektedir. Buradan katılımcıların çoğunun bu maddelerin tamamına katıldıkları yorumunu yapabiliriz. En yüksek ortalama 4,42 değeri ile “Çalıştığım kurumun yapısını (örn. hangi departmanlardan oluştuğunu) biliyorum” ve “Yaptığım işin kuruma nasıl katkıda bulunduğunu biliyorum” ifadelerindedir. En düşük ortalama ise 4,12 değeri ile “Farklı departmanların kurumun hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu biliyorum” ifadesindedir. Tüm maddelerin ortalaması 4’ün üzerinde olup katılımcıların geneli ölçeğin tüm maddelerine katıldıklarını ifade etmiştir.

5.4.4.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan bilgi paylaşımı ölçeğinin güvenilirlik analizi aşağıdaki Tablo 5.4’te gösterilmektedir.

Tablo 5.4. Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach’s Alpha	Madde Sayısı
,888	8

Yapılan analiz sonucu ankette kullanılan Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,88 olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin iyi derecede güvenilir olduğunu

göstermektedir. Aşağıdaki Tablo 5.5’te ölçek maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

Tablo 5.5. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Maddeleri	Ortalama	Standart Sapma
İş arkadaşlarımın bildiği her şeyi bilmek isterim.	3,59	1,256
Bir bilgiye ihtiyaç duyduğumda iş arkadaşlarıma sorarım.	4,20	,979
Üzerinde çalıştığım iş hakkında iş arkadaşlarımı düzenli olarak bilgilendiririm.	3,86	1,077
Yeni bir şey öğrendiğimde iş arkadaşlarımın da bilmesini isterim.	4,08	1,016
Edindiğim bilgileri iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	4,12	,994
Belirli bir beceriyi öğrenmek istediğimde iş arkadaşlarıma bu beceriye sahip olup olmadıklarını sorarım.	4,01	1,014
İş arkadaşlarımın hangi iş üzerinde çalıştığını bilmeleri benim için önemlidir.	3,72	1,135
Bir iş arkadaşım belirli bir konuda iyiye bana öğretmesini isterim.	4,17	1,014

Tablodaki maddelerin ortalama değerleri incelendiğinde, anketin 5’li Likert ölçeği usulünde yapıldığı düşünülürse 4 değerine, diğer bir deyişle “Katılıyorum” ifadesine daha yakın olduğu görülmektedir. Buradan katılımcıların çoğunun bu maddelerin tamamına katıldıkları yorumunu yapabiliriz. En yüksek ortalama 4,20 değeri ile “Bir bilgiye ihtiyaç duyduğumda iş arkadaşlarıma sorarım” ifadesindedir. En düşük ortalama ise 3,59 değeri ile “İş arkadaşlarımın bildiği her şeyi bilmek isterim” ifadesindedir.

5.4.4.3. Güçlendirici Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan bilgi paylaşımı ölçeğinin güvenilirlik analizi aşağıdaki tablo 5.6’da gösterilmektedir.

Tablo 5.6. Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,968	22

Yapılan analiz sonucu ankette kullanılan Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin mükemmel derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki Tablo 5.7’de ölçek maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

Tablo 5.7. Güçlendirici Liderlik Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Maddeleri	Ortalama	Standart Sapma
Yöneticim grup üyelerinin fikir ve tavsiyelerini ifade etmelerini teşvik eder.	3,80	1,124
Yöneticim çalıştığım grubun fikir ve tavsiyelerini dinler.	3,86	1,104
Yöneticim çalıştığım grubun tavsiyelerini bizi etkileyen kararları verirken kullanır.	3,69	1,170
Yöneticim tüm grup üyelerine fikirlerini ifade etme şansı verir.	3,87	1,168
Yöneticim grup üyelerinin fikirlerine katılmasa bile onları göz önünde bulundurur.	3,66	1,230
Yöneticim yalnızca kendi görüşlerine göre karar verir.	3,56	1,294
Yöneticim şirketin verdiği kararları açıklar.	3,81	1,173
Yöneticim şirketin hedeflerini açıklar.	3,87	1,155
Yöneticim çalıştığım grubun şirketteki yerini açıklar.	3,74	1,177
Yöneticim şirket politikalarının amaçlarını çalıştığım gruba açıklar.	3,71	1,176
Yöneticim kural ve beklentileri çalıştığım gruba açıklar.	3,90	1,041
Yöneticim kararlarını ve hareketlerini çalıştığım gruba açıklar.	3,70	1,132
Yöneticim grup üyelerinin kişisel sorunlarıyla ilgilenir.	3,61	1,241
Grup üyelerinin sağlıklı ve mutlu olmaları yöneticim için önemlidir.	3,67	1,175
Yöneticim grup üyelerine eşit davranır.	3,42	1,275
Yöneticim çalıştığım grubun üyelerinin endişelerini sabırla dinler.	3,56	1,264

Yöneticim çalıştığım grubun üyelerinin başarısına önem verir.	3,81	1,157
Yöneticim çalıştığım grupla temas halindedir.	3,91	1,106
Yöneticim çalıştığım grubun üyeleriyle iyi geçinir.	3,82	1,141
Yöneticim çalıştığım grubun üyelerine dürüst ve adil cevaplar verir.	3,70	1,191
Yöneticim çalıştığım grupta o anda hangi işin yapılmakta olduğunu bilir.	3,72	1,142
Yöneticim grup üyeleriyle sohbet etmek için zaman ayırır.	3,59	1,301

Tablodaki maddelerin ortalama değerleri incelendiğinde, anketin 5’li Likert ölçeği usulünde yapıldığı düşünülürse 3 ile 4 değeri arasında olduğu, diğer bir deyişle “Kararsızım” ile “Katılıyorum” ifadeleri arasında olduğu anlaşılmaktadır. En yüksek ortalama 3,91 değeri ile “Yöneticim çalıştığım grupla temas halindedir” ifadesindedir. En düşük ortalama ise 3,42 değeri ile “Yöneticim grup üyelerine eşit davranır” ifadesindedir. Güçlendirici liderlik ölçeğindeki 6 numaralı bu madde ölçeğin ters kodlanmış maddesidir. Bu maddenin düzeltilmesiyle elde edilen 3,56 değeri de ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

5.5. ARAŞTIRMA BULGULARI

5.5.1. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırma kapsamında katılımcılardan toplanan veriler SPSS 23.0 programına aktarılmış ve ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin yeterli derecede güvenilir olduğu tespit edildikten sonra veri analizine geçilmiştir. Veri analizinde ilk bölüm katılımcıların demografik ve tanımlayıcı bilgileriyle ilgili bulgulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise araştırma modelinin anlamlılığı ve hipotezler Pearson Korelasyon Analizi, Basit Doğrusal Regresyon ve Düzenleyici Değişkenli Regresyon Analizi kullanılarak test edilmiştir.

5.5.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 5.8’de gösterilmektedir.

Tablo 5.8. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların Demografik Özellikleri	F	%
Cinsiyet		
Erkek	218	43,3
Kadın	285	56,7
Yaş		
20-25	31	6,2
26-31	198	39,3
32-37	144	28,7
38-43	70	13,9
44-50	45	8,9
51 yaş ve üzeri	15	3
Öğrenim Durumu		
Lise	12	2,4
Yüksekokul	35	7
Lisans	319	63,4
Yüksek Lisans	130	25,8
Doktora	7	1,4
Bulunulan Firmada Çalışma Süresi		
0-5	330	65,6
6-10	92	18,3
11-20	58	11,5
21 yıl ve üzeri	23	4,6

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet dağılımı incelendiğinde 503 kişiden 285’inin kadın, 218’inin ise erkek olduğu görülmektedir. Kadınların oranı %56,7; erkeklerin oranı ise %43,3’tür. Kadın katılımcı oranı erkek katılımcı oranından önemli derecede daha yüksektir. Bu durumun sebebi şirkette çalışan beyaz yakalı

kadın çalışan sayısının erkek sayısından fazla olması ve kadınların araştırmaya daha fazla ilgi göstermesi olarak yorumlanabilir.

Katılımcılar yaşlarına göre incelendiğinde 20 ile 25 yaş arası katılımcıların %6,2 (n=31), 26 ile 31 yaş arasındaki katılımcıların %39,3 (n=198), 32 ile 37 yaş arasındaki katılımcıların %28,7 (n=144), 38 ile 43 yaş arasındaki katılımcıların %13,9 (n=70), 44 ile 50 yaş arasındaki katılımcıların %8,9 (n=45) ve 51 yaş üstündeki katılımcıların ise %3 (n=15) oranında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çoğunluğu genç bir gruptan oluşmakta ve yaş grubu 26 ile 37 yaş arasında yoğunlaşmaktadır.

Öğrenim düzeyi incelendiğinde; lise mezunu katılımcıların %2,4 (n=12), yüksekokul mezunlarının %7 (n=35), lisans mezunlarının %63,4 (n=319), yüksek lisans mezunlarının %25,8 (n=130), doktora mezunlarının ise %1,4 (n=7) oranında olduğu görülmektedir. Beklendiği gibi katılımcıların yarısından fazlası lisans mezunudur.

Yüksek lisans mezunlarının oranının da oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Buradan hareketle katılımcıların eğitim düzeyinin yüksek olmasının yanı sıra eğitim düzeyi yükseldikçe araştırmaya katılmaya olan ilginin arttığı da söylenebilir.

Son olarak katılımcıların çalıştıkları şirketteki kıdem yılı incelendiğinde %65,6'sının (n=330) 0 ile 5 yıl arasında, %18,3'ünün (n=92) 6 ile 10 yıl arasında, %11,5'inin (n=58) 11 ile 20 yıl arasında, %4,6'sının (n=23) ise 21 yıldan fazla süredir aynı şirkette çalıştığı görülmektedir. Buradan katılımcıların yarısından fazlasının kıdem yılının 0 ile 5 yıl arasında olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın temel bileşenlerinden birinin örgütsel sosyalleşme olduğu göz önünde bulundurulduğunda, katılımcıların çoğunun örgütte nispeten yeni olması araştırma için elverişli bir sonuçtur. Çünkü örgütsel sosyalleşme süreci ağırlıklı olarak çalışanın şirkette çalışmaya başladığı ilk yıllarda gerçekleşmektedir.

5.5.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

5.5.3.1. Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşımı ve güçlendirici liderlik ölçeklerinin güvenilirlikleri belirlenip normal dağılım istatistikleri incelendikten sonra örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşımı ve güçlendirici liderlik değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla, değişkenlerin normal dağıldığı da dikkate alınarak Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Pearson Korelasyon Analizi değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini gösteren bir analiz olup -1 ile +1 arasında değer almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017). Korelasyon değerlerinin kuvveti aşağıdaki Tablo 5.9’da gösterilmektedir.

Tablo 5.9. Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi (Gürbüz ve Şahin, 2017)

Korelasyon Katsayısı	Yorum
$-1 \leq r < -0.7$	Kuvvetli (-)
$-0.7 \leq r < -0.3$	Orta (-)
$-0.3 \leq r < 0$	Zayıf (-)
$0 < r \leq 0.3$	Zayıf (+)
$0.3 < r \leq 0.7$	Orta (+)
$0.7 < r \leq +1$	Kuvvetli (+)

Pearson Korelasyon Analizi sonucu elde edilen katsayılar aşağıdaki Tablo 5.10’da gösterilmektedir.

Tablo 5.10. Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişken	Örgütsel Sosyalleşme	Bilgi Paylaşımı	Güçlendirici Liderlik
Örgütsel Sosyalleşme	1	,613**	,507**
		,000	,000
N	503	503	503
	,613**	1	,499**

Bilgi	Sig. (2-tailed)	,000		,000
Paylaşımı	N	503	503	503
Güçlendirici	Pearson Correlation	,507**	,499**	1
Liderlik	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	503	503	503

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (Çift yönlü).

Tablo 5.10'daki Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarından yola çıkarak ilk olarak örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ($r = ,613$, $p < 0,01$) görülmüştür. İkinci olarak örgütsel sosyalleşme ile güçlendirici liderlik arasındaki ilişkiye bakılmış ve yine pozitif yönlü bir ilişki olduğu ($r = ,507$, $p < 0,01$) belirlenmiştir. Son olarak bilgi paylaşımı ile güçlendirici liderlik arasındaki ilişkiye bakıldığında, bu iki değişken arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu ($r = ,499$, $p < 0,01$) anlaşılmıştır. Bulunan tüm ilişkiler, değişkenler arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

5.5.3.2. Regresyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücü tespit edildikten sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini, diğer bir deyişle bağımsız değişkenlerdeki artışın veya azalışın bağımsız değişkenleri ne şekilde etkilediğini tespit üzere regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizi; basit doğrusal regresyon, çoklu regresyon ve hiyerarşik regresyon analizi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu araştırmanın hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri kullanılmıştır. Basit doğrusal regresyon bağımsız bir değişkendeki değişimin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemektedir. Değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğunda R^2 değerinin 1'e yaklaşması bağımlı değişkendeki değişimin büyük ölçüde bağımsız değişkendeki değişimden kaynaklandığını gösterir. Diğer bir deyişle, R^2 değeri 1'e ne kadar yakınsa sonuç o kadar anlamlıdır. Araştırmadaki **H1**, **H2** ve **H3** hipotezlerini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Hiyerarşik regresyon analizi ise birden fazla düzeyde gerçekleşen süreçleri analiz etmek için kullanılmaktadır. Bu analizde her bağımsız değişken eşitliğe girdiği sırada

ne kadar katkıda bulunduğu açısından değerlendirilmektedir. Araştırmadaki **H4** hipotezini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Örgütsel Sosyalleşme – Bilgi Paylaşımı Değişkenleri ile Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Araştırmada bağımsız değişken olan örgütsel sosyalleşmenin bağımlı değişken olan bilgi paylaşımını anlamlı bir şekilde etkileyip etkilemediğini tespit etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 5.11’de gösterilmektedir.

Tablo 5.11. Örgütsel Sosyalleşme – Bilgi Paylaşımı Değişkenleri ile Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayı	t	p
1	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,471	0,147		10	0,00
Bağımsız Değişken	0,584	0,02	0,613	17,4	0,00
R=0,613 ^a R ² =0,376 Düzeltilmiş R ² =0,375 Tahmini Standart Hata=0,62 F(1-501)=302					

*p<0,05

**p<0,01

Model özeti tablosunu incelediğimizde, R değeri 0,61’dir. Bu da iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. R² değeri ise 0,37’dir. Bu değer bağımlı değişken olan bilgi paylaşımındaki değişimin %37’sinin örgütsel sosyalleşme ile açıklandığını göstermektedir. P değerinin 0 olarak bulunması ise modelin anlamlı olduğunu, diğer bir deyişle model, bilgi paylaşımındaki değişimi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamaktadır [F (1,551) = 302; p<0,05].

Tablodaki standardize katsayısı 0,61’dir. Bu, bağımsız değişken olan örgütsel sosyalleşmedeki bir birimlik standart sapmanın bağımlı değişken olan bilgi

paylaşımında 0,61 standart sapma değerinde değişime neden olduğunu göstermektedir.

Tablodaki sabit değer (1,47) ve bağımsız değişken katsayısı (0,58) doğrultusunda bilgi paylaşımını açıklayan denklem aşağıdaki gibidir:

$$\text{Bilgi Paylaşımı} = 1,47 + 0,58$$

Analiz sonucunda örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda **H1 hipotezi kabul edilmiştir**.

Güçlendirici Liderlik – Örgütsel Sosyalleşme Değişkenleri ile Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Araştırmada bağımsız değişken olan güçlendirici liderliğin bağımlı değişken olan örgütsel sosyalleşmeyi anlamlı bir şekilde etkileyip etkilemediğini tespit etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 5.12’de gösterilmektedir.

Tablo 5.12. Örgütsel Sosyalleşme – Güçlendirici Liderlik Değişkenleri ile Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sosyalleşme					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayı	t	p
1	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,526	0,137		18,391	0,00
Bağımsız Değişken	0,478	0,036	0,507	13,164	0,00

R=0,507^a
R²=0,257
Düzeltilmiş R²=0,256
Tahmini Standart Hata=0,72
F(1-501)=173

*p<0,05

**p<0,01

Örgütsel sosyalleşme ile güçlendirici liderlik değişkenleri ile yapılan basit doğrusal regresyon analizi model özeti tablosunu incelediğimizde, R değerinin 0,5 olduğu

görülmektedir. Bu da iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. R^2 değeri ise 0,25'tir. Bu değer bağımlı değişken olan bilgi paylaşımındaki değişimin %25'inin güçlendirici liderlik ile açıklandığını göstermektedir. P değerinin 0 olarak bulunması ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir; diğer bir deyişle model, bilgi paylaşımındaki değişimi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamaktadır [$F(1,551) = 173; p < 0,05$].

Tablodaki standardize katsayısı 0,5'tir. Bu, bağımsız değişken olan güçlendirici liderlikteki bir birimlik standart sapmanın bağımlı değişken olan örgütsel sosyalleşmede 0,5 standart sapma değerinde değişime neden olduğunu göstermektedir.

Tablodaki sabit değer (2,52) ve bağımsız değişken katsayısı (0,47) doğrultusunda örgütsel sosyalleşmeyi açıklayan denklem aşağıdaki gibidir:

$$\text{Örgütsel Sosyalleşme} = 2,52 + 0,47$$

Analiz sonucunda güçlendirici liderliğin örgütsel sosyalleşmeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda **H2 hipotezi kabul edilmiştir**.

Bilgi Paylaşımı – Güçlendirici Liderlik Değişkenleri ile Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Araştırmada bağımsız değişken olan güçlendirici liderliğin bağımlı değişken olan bilgi paylaşımını anlamlı bir şekilde etkileyip etkilemediğini tespit etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 5.13'te gösterilmektedir.

Tablo 5.13. Bilgi Paylaşımı – Güçlendirici Liderlik Değişkenleri ile Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayı	t	p
1	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,324	0,131		17,689	0,00
Bağımsız Değişken	0,448	0,035	0,499	12,889	0,00
R=0,499 ^a R ² =0,249 Düzeltilmiş R ² =0,248 Tahmini Standart Hata=0,69 F(1-501)=166					

*p<0,05

**p<0,01

Bilgi paylaşımı ile güçlendirici liderlik değişkenleri ile yapılan basit doğrusal regresyon analizi model özeti tablosunu incelediğimizde, R değerinin 0,49 olduğu görülmektedir. Bu da iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. R² değeri ise 0,24'tür. Bu değer bağımlı değişken olan bilgi paylaşımındaki değişimin %24'ünün güçlendirici liderlik ile açıklandığını göstermektedir. P değerinin 0 olarak bulunması ise modelin anlamlı olduğunu göstermektedir; diğer bir deyişle model, bilgi paylaşımındaki değişimi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklamaktadır [F (1,551) = 166; p<0,05].

Tablodaki standardize katsayısı 0,49'dur. Bu, bağımsız değişken olan güçlendirici liderlikteki bir birimlik standart sapmanın bağımlı değişken olan bilgi paylaşımında 0,49 standart sapma değerinde değişime neden olduğunu göstermektedir.

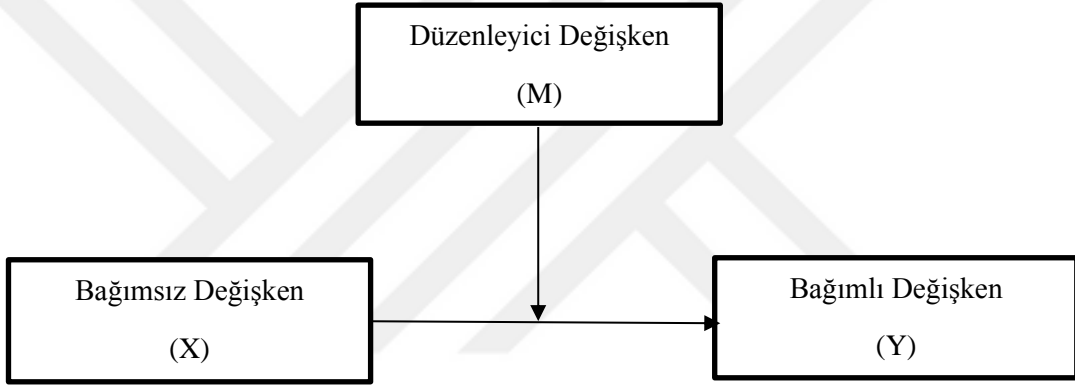
Tablodaki sabit değer (2,32) ve bağımsız değişken katsayısı (0,44) doğrultusunda bilgi paylaşımını açıklayan denklem aşağıdaki gibidir:

$$\text{Bilgi Paylaşımı} = 2,32 + 0,44$$

Analiz sonucunda güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda **H3 hipotezi kabul edilmiştir.**

Güçlendirici Liderlik Düzenleyici Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Analizi

Düzenleyici değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin şiddetini ve hatta bazı durumlarda da yönünü değiştiren bir değişkendir. Diğer bir deyişle, düzenleyici değişken bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında hangi durumda ilişki olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Düzenleyici değişken modeli aşağıdaki Şekil 5.2’de gösterilmektedir.



Şekil 5.2. Düzenleyicilik Modeli

Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkinin olduğunu söyleyebilmemiz için düzenleyici değişken farklı değerler aldıkça bu ilişkinin değiştiğini göstermek gereklidir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Araştırmanın son hipotezi olan “H4 - Güçlendirici liderlik örgütsel sosyalleşme ile güçlendirici liderlik arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar” hipotezi için yapılan düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 5.14’te gösterilmektedir.

Tablo 5.14. Güçlendirici Liderlik Düzenleyici Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı					
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
1	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3,97	0,27		146,934	0,00
Zscore(OS)	0,386	0,31	0,485	12,313	0,00
Zscore(GL)	0,202	0,31	0,253	6,428	0,00
2					0,00
(Sabit)	4,002	0,28		143,63	0,00
Zscore(OS)	0,278	0,037	0,349	7,614	0,00
Zscore(GL)	0,187	0,031	0,234	6,086	0,00
ZOSXZGL	-0,102	0,019	-0,23	-5,381	0,00
		Model 1	Model 2		
R=		0,65	0,67		
R ² =		0,42	0,45		
Düzeltilmiş R ² =		0,42	0,45		
Tahmini Standart Hata=		0,6	0,58		
F=		F(2,500)=183	F(3,499)=139		

*p<0,05

**p<0,01

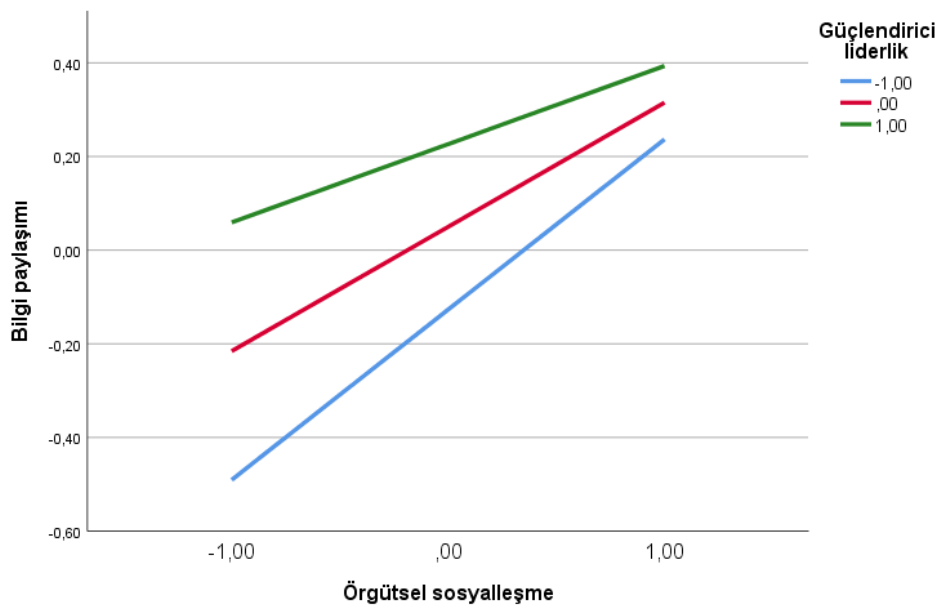
Hiyerarşik regresyon modelinde oluşturulan iki modelin R² değerlerine bakıldığında birinci modelde girilen örgütsel sosyalleşme ve güçlendirici liderlik değişkenleri bağımlı değişken olan bilgi paylaşımındaki değişimin %42'sini açıklamaktadır. İkinci model ise girilen etkileşimsel terimle (örgütsel sosyalleşme ile güçlendirici liderliğin çarpımı) bağımlı değişkendeki değişimin %45'ini açıklamaktadır. R² değerindeki değişim ikinci modelde girilen etkileşimsel terimin birinci modeldeki değişkenlere ek olarak bağımlı değişkendeki değişimi ne kadarını açıkladığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Buna göre ikinci modelde girilen etkileşimsel terim, bağımlı değişkendeki değişimi %3 daha fazla açıklamaktadır.

Modelin anlamlılığı bağımlı değişkendeki değişimin model tarafından ne kadar iyi açıklandığını göstermektedir. Tablodaki anlamlılık değeri 0.05 değerinden ne kadar düşükse regresyon modelinin bağımlı değişkendeki değişimi o kadar iyi açıkladığı anlaşılır. Her iki regresyon modeli de istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0.001).

Birinci grupta modele girilen değişkenlerden örgütsel sosyalleşme ($B=0.386$, $p<0.01$) ve güçlendirici liderliğin ($B=0.2$, $p<0.01$) bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı etkisi vardır. İkinci grupta modele girilen etkileşimsel terimle birlikte de birinci gruptaki örgütsel sosyalleşme ($B=0.278$, $p<0.01$) ile güçlendirici liderlik ($B=0.187$, $p<0.01$) değişkenlerinin ve etkileşimsel terimin ($B=-0.102$, $p<0.01$) bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak hiyerarşik regresyon modelinin her iki aşaması da anlamlıdır. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(2,500)}=183$, $p<0.001$). Etkileşimsel terimin olduğu ikinci model de istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(3,499)}=139$, $p<0.001$). Bu sonuçlar, örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici etkisi olduğunu göstermektedir.

Güçlendirici liderliğin örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkideki koşullu dolaylı etkisini incelemek amacıyla Preacher, Rucker ve Hayes'in (2007) geliştirdiğı SPSS makrosundan yararlanılmıştır. Düşük ve yüksek düzeyde (ortalama değerinden +1 ve -1 standart sapmadaki) güçlendirici liderliğin olduğu durumlarda örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi grafiksel olarak Şekil 5.3'te gösterilmiştir.



Şekil 5.3. Örgütsel Sosyalleşme ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkide Güçlendirici Liderliğin Düzenleyici Etkisi

Şekil, örgütsel sosyalleşme ve güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde birlikte etkisinin olduğunu göstermektedir. Yüksek ve düşük güçlendirici liderlik düzeyinde (ortalama değerinden +1 ve -1 standart sapmadaki) örgütsel sosyalleşmenin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini gösteren şekilde güçlendirici liderlik düzeyi arttıkça örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin güçlendiği, güçlendirici liderlik düzeyi düştükçe örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin de zayıfladığı görülmektedir. Aşağıdaki Tablo 5.15'te ise örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici etkisini gösteren analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5.15. Yüksek ve Düşük Güçlendirici Liderlik Düzeylerinde Bilgi Paylaşımı

Düzenleyici	Düzyey	BP Üzerindeki Etki	SE	Düşük GA (%95)	Yüksek GA (%95)
	Yüksek (4,56)	0,19	0,05	0,08	0,3
GL	Düşük (2,78)	0,43	0,03	0,36	0,49

Tablo incelendiğinde hem düşük hem de yüksek güven aralığında elde edilen sonuçların 0'dan büyük olduğu görülmektedir. Bu da güçlendirici liderliğin düzenleyici etkisi olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlara göre örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın son hipotezi olan **H4 hipotezi de kabul edilmiştir.**

Elde edilen tüm bulgular ışığında hipotezlerin desteklenme durumu aşağıdaki Tablo 5.16'da gösterilmiştir.

Tablo 5.16. Araştırmanın Hipotez Test Sonuçları Tablosu

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H2: Örgütsel sosyalleşme ile güçlendirici liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H3: Bilgi paylaşımı ile güçlendirici liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H4: Güçlendirici liderlik örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar.	Desteklenmiştir.

SONUÇ

Günümüz örgütlerinin gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde başarılı olabilmeleri “bilgi” oluşturma ve yönetme becerilerine bağlıdır. Bilgi paylaşımı ise örgütteki çalışanların sahip oldukları bilgileri birbirleriyle paylaşmasıdır, ki özellikle örgütler için daha değerli nitelikte olup bireylere özgü ve dışarıdan elde edilmesi zor olan örtük nitelikteki bilgilerin örgüte kazandırılması çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımına bağlıdır.

Örgütsel sosyalleşme, çalışanların örgüt dışı bireyler olmaktan çıkıp çalıştıkları örgütün birer parçası haline geldikleri bir öğrenme ve uyum sağlama sürecidir. “Bilgi” kavramı ise bu sürecin vazgeçilmez bir parçasıdır. Örgüte ilişkin bilgi paylaşımı ne kadar fazla ve kaliteli olursa örgütsel sosyalleşme süreci de o kadar verimli olacaktır.

Örgütsel sosyalleşmenin başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği örgütlerdeki çalışanlar arasında bilgi paylaşımı da daha fazla olmaktadır (Alvi ve Lashari, 2019). Bununla birlikte, örgütsel sosyalleşme sürecinin başarıyla tamamlanamadığı durumlarda ise örgüte yeni başlayan çalışanlar girdikleri yeni ortamdaki çalışma arkadaşlarıyla etkileşim ve güven eksikliği nedeniyle kendilerini buldukları ortamdan izole edebilmekte ve bu durum işten ayrılmaya kadar varabilmektedir. Böyle bir ortamda bilgi paylaşımından da söz etmek mümkün olmayacaktır.

Örgütsel sosyalleşme kavramı uzun yıllardan beri incelenmekte olan bir kavram olmakla birlikte örgütler için önemi göz önünde bulundurulduğunda bu konuda açığa çıkarılacak daha pek çok nokta ve ilişki mevcuttur. Örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki de bunlardan biridir. Örgütteki bilgi paylaşımı üzerinde etkili olan bir diğer kavram ise liderlik tarzıdır. Örgütlerde sergilenen farklı liderlik tarzları örgüt iklimi üzerinde etkili olup çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını

artırabilmekte veya azaltabilmektedir. Bu çalışmada incelenen güçlendirici liderlik tarzı, liderlik alanında nispeten yeni bir konudur ve günümüzün giderek dinamik hale gelen çalışma ortamına cevap verebilecek nitelikte bir yaklaşımdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003). Örgütte güven ortamı oluşturma, motivasyon, çalışanların yetkilendirilmesi gibi olumlu kavramlarla ilişkilendirilen bir liderlik tarzıdır. Örgüt içinde yarattığı olumlu çalışma ortamı ve çalışanlar üzerindeki etkileri dikkate alındığında örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi artıracığı öngörülerek bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen literatür taramasında daha çok örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşımı süreçlerine odaklanıldığı, farklı değişkenlerle olan ilişkilerini konu alan çalışmaların ise oldukça az sayıda olduğu görülmüştür. Bu durum, mevcut çalışmanın önemini ve gerekliliğini ortaya koymaktadır. Örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşımı alanlarında yapılan daha önceki çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada, günümüz çalışma ortamının ve çalışanlarının gereksinimlerine uygun bir yaklaşım olan güçlendirici liderlik tarzının bu ilişki üzerinde ne yönde ve düzeyde etkili olduğu incelenerek güçlendirici liderliğin örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşımı üzerindeki önemini ortaya konulması amaçlanmıştır.

Literatürde örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide güçlendirici liderliğin düzenleyici etkisini inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve güçlendirici liderliğin bu ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşme ile güçlendirici liderlik arasında ve bilgi paylaşımı ile güçlendirici liderlik arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki var olan ilişkinin artırılmasında güçlendirici liderlik etkili bir liderlik tarzı olarak benimsenebilir. Elde edilen sonuç, literatürle (Abrams, 2003; Alvi ve Lashari, 2016; Bucher vd., 2020; Chuang, Jackson ve Jiang, 2010; Lawson, 2009; Harris vd., 2013; İmamoğlu ve Turan, 2019; Islam vd., 2010; Jokisaari ve Vuori, 2018; Lee, Lee ve Jun-Gi Park, 2014; Matic vd., 2017; Srivastava, Barton ve Locke, 2006; Wu ve Lee, 2017) ve bu doğrultuda oluşturulan araştırma hipotezleriyle uyumludur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden güçlendirici liderlik ölçeğine katılımcıların en yüksek ortalamayla olumlu şekilde cevap verdiği ifadeler “Yöneticim grup üyelerinin

fikir ve tavsiyelerini ifade etmelerini teşvik eder”, “Yöneticim çalıştığım grubun fikir ve tavsiyelerini dinler”, “Yöneticim tüm grup üyelerine fikirlerini ifade etme şansı verir”, “Yöneticim şirketin verdiği kararları açıklar”, “Yöneticim şirketin hedeflerini açıklar”, “Yöneticim kural ve beklentileri çalıştığım gruba açıklar, “Yöneticim çalıştığım grubun üyelerinin başarısına önem verir”, “Yöneticim çalıştığım grupla temas halindedir” ve “Yöneticim çalıştığım grubun üyeleriyle iyi geçinir” ifadeleridir. Bu ifadeleri incelediğimizde tamamı örgütteki liderin *çalışanlarla yakın bir iletişim kurması, onların fikirlerine önem verip dikkate alması ve örgütteki gelişmeler hakkında astları bilgilendirmesiyle* ilgilidir. Buradan yola çıkarak güçlendirici liderliğin çalışanlarla olumlu ve etkin bir iletişim kurma boyutunun örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide daha önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade edebiliriz. Güçlendirici liderin çalışanlarla *şeffaf ve etkili iletişim kurarak* örgütteki astlara rol model teşkil ettiğini, örgütteki çalışanlar arasında da güvene dayalı olumlu bir iletişim ortamı oluşturduğunu ve bu şekilde örgütsel sosyalleşme süreci ve bilgi paylaşımını olumlu etkilediğini de bu sonuca ekleyebiliriz. Çalışmada elde edilen sonuçlar, bu çalışmanın amacı olan, günümüz çalışan ve örgüt yapısının gerekliliklerine en uygun liderlik tarzlarından biri niteliğindeki güçlendirici liderliğin örgütler için kilit öneme sahip örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşımı üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuştur.

Yapılan araştırma örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşımı ve güçlendirici liderlik konularında daha önce yapılan araştırma sonuçlarını pekiştirmiştir ve bilginin giderek daha fazla önem kazandığı günümüzde literatüre doğru zamanda yapılmış bir katkı niteliğindedir.

Bu araştırma, teorik boyutta örgütsel sosyalleşme ve bilgi paylaşımı alanında ilk olarak Homans (1958) tarafından ortaya konulan ve Blau (1964) tarafından geliştirilen *Sosyal Mübadele Teorisine dayanmakta ve desteklemektedir*. Sosyal Mübadele Teorisine göre bilgi paylaşımı insanlar arasındaki iletişimin niteliğine, bulunulan ortama, iletişim kurulan kişilere ve birbirine duyulan güvene göre değişim göstermektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar da güçlendirici liderliğin çalışanlarla olan etkileşim boyutunu ön plana çıkarmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak örgütlere ve yöneticilere aşağıdaki önerilerde bulunabiliriz:

- Örgütlerdeki sosyalleşme süreci bilinçli bir şekilde yönetilmeli ve çalışanların örgüte alışma dönemi olan bu kritik süreçte çalışanların birbirlerine güvenmeleri sağlanmalı (Moreland ve Levine, 2002) ve bilgi paylaşımını teşvik eden bir ortam yaratılmalıdır. Bu noktada en önemli görev liderlere düşmektedir.
- Sosyalleşme sürecinde çalışanların kaynaşmalarını sağlamak için gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında çeşitli etkinlikler düzenlenmeli (Al-Alawi, Al-Marzooqi ve Mohammed, 2007) özellikle *takım oyunları oynatılarak ekip bilinci geliştirilmeli ve çalışanlar arasında dayanışma ve güven ortamı oluşturulmalıdır*. Yakın ilişkiler kuran çalışanlar arasında özellikle örgütler için daha büyük öneme sahip olan örtük bilgi paylaşımı daha fazla görülecektir.
- Çalışanlar arasında bilgi paylaşımını artırmak ve özellikle örtük bilgiyi ortaya çıkarmak için sık sık *beyin fırtınası* ve benzeri toplantılar yapılmalıdır. Bu bilgi türünün örgütlerde ortaya çıkması ve paylaşılması için çalışanlara *düşündüklerini rahatça ifade edebildikleri özgür bir çalışma ortamı* oluşturulmalıdır.
- Üst yönetim çalışanlara karşı örgütle ilgili her konuda şeffaf olmalı ve çalışanların ihtiyaç duyduğu konularda onlara fazlasıyla bilgi sağlamalıdır. Böyle bir ortamda çalışanlar da kendi aralarında daha fazla bilgi paylaşımında bulunabilecektir.
- Örgütler kendileri için kilit nitelikteki bilgileri tespit ettikten sonra *bilgi oluşturma, paylaşımı ve yönetimi stratejilerini oluşturmalı* ve bu stratejiler doğrultusunda oluşturacakları planlar doğrultusunda sistematik bir şekilde hareket etmelidir.
- Özellikle örgüt için kilit nitelikteki bilgiler konusunda (know-how) çalışanların bilgi paylaşmasını teşvik etmek amacıyla yarışma ve ödül sistemleri oluşturulmalıdır.
- Örgütte bilgi paylaşımı ortamı yaratmak için çalışanlara örgütün bir parçası oldukları ve sahip oldukları bilgi ve fikirlerin örgüt için önemli olduğu hissettirilmelidir. Çalışanlara yaptıkları işlerde atacakları adımlarda özgürlük tanınmalı ve inisiyatif almaları teşvik edilmelidir. Çalışanlar örgütteki karar

verme süreçlerine dahil edilmeli ve üst yönetimle çalışanlar arasındaki sınırlar kaldırılmalıdır.

- Mevcut araştırma güçlendirici liderlerin çalışanlarla bilgi paylaşma ve onların fikirlerini dinleyip dikkate alma yönünün çalışanlar arasındaki örgütsel sosyalleşme süreci ve bilgi paylaşımı arasındaki önemini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda örgütlere yönetici seçiminde kişilik testleri uygulanarak güçlendirici liderlerin sahip oldukları çalışanlara inisiyatif hakkı veren, onlara kendilerini değerli hissettiren, dinleyen ve onlarla güçlü bir iletişim kuran kişilerin yönetici olarak görevlendirilmesine önem verilmelidir (Bucher vd., 2020).
- Örgütlerdeki yöneticiler arasında güçlendirici liderlik gibi çalışanlar üzerinde olumlu etkilere sahip olan koçluk tarzı liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik, otantik liderlik, hizmetkar liderlik, paylaşılmış liderlik gibi çalışanı destekleyici liderlik tarzları hakkında bilinç oluşturulmalı, bu konuda eğitimler verilerek liderlik becerileri geliştirilmelidir (Zhang ve Bartol, 2010).

Mevcut çalışmanın birtakım kısıtlılıkları bulunmaktadır. Bu kısıtlılıklardan ilki çalışmanın nicel araştırma deseninde yapılmış olmasıdır. Örgütsel sosyalleşme belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Nicel araştırma bu süreci oluşturan aşamaları yansıtmakta yetersiz kalabilmektedir. Aynı konuda nitel bir araştırma yapılması durumunda daha detaylı ve neden-sonuç ilişkisini daha açık bir şekilde ortaya koyan sonuçlar elde edilebilir.

İkinci kısıtlılık çalışmanın kesitsel nitelikte olmasıdır. Yine, örgütsel sosyalleşmenin belirli aşamalardan oluşan bir süreç olduğu dikkate alındığında bu sürecin zaman içinde nasıl değiştiğini inceleyen ve en az iki kez tekrarlanan boylamsal bir araştırma yapılması daha detaylı ve neden-sonuç ilişkisini daha açık bir şekilde gösteren sonuçlar ortaya koyacaktır.

Bir diğer kısıtlılık, araştırmanın yalnızca İstanbul ilindeki büyük ölçekli özel bir şirkette ve beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesidir. Aynı çalışma Türkiye'nin farklı illerinde, kamu kurumlarında ve mavi yakalı çalışanlar üzerinde de gerçekleştirildiğinde daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir.

Diğer bir kısıtlılık ise katılımcılara dağıtılan anket formlarındaki üç anketin de tüm katılımcılara uygulanmış olmasıdır (ortak kaynak yanlılığı). Her bir anket farklı kişilere uygulanırsa daha yansız sonuçlar elde edilebilir.

Son kısıtlılık ise araştırmanın Covid-19 pandemisi esnasında çalışanların büyük çoğunlukla ofisten uzakta çalıştıkları dönemde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Çalışanlar için alışılmadık bu durum liderlik özelliklerini farklı değerlendirmelerine neden olmuş olabilir. Benzer çalışmaların pandemi sonrası tekrar yapılması farklı sonuçlar ortaya koyabilir. Çalışmanın kısıtlılıkları, gelecekte yapılabilecek araştırmalar açısından yol gösterici niteliktedir.

Mevcut çalışma kapsamında gerçekleştirilen literatür taramasında özellikle örgütsel sosyalleşme ile bilgi paylaşımı ve örgütsel sosyalleşme ile güçlendirici liderlik arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların oldukça az sayıda olduğu görülmüştür. Bu değişkenler arasındaki ilişkilerin yanı sıra gelecekte yapılacak çalışmalarda *bilgi paylaşımı ile bağlanma ve başarma güdüsü, örgütsel çeşitlilik, birey-örgüt uyumu, etkileşim adaleti, psikolojik sözleşme ihlali ve yerine getirilmesi, sosyal motivasyon ve politik davranış* ve benzeri değişkenler arasındaki ilişki yukarıda belirtilen liderlik tarzları düzenleyici değişken alınarak incelenebilir.

Tüm liderlik tarzlarında olduğu gibi güçlendirici liderliğin etkisi de bireylerin kişilik özelliklerine (örn. kişinin bağımsız çalışmaya ve sorumluluk almaya yatkın olup olmadığı) göre değişkenlik göstermektedir. Güçlendirici liderlik tarzı bir çalışmada olumlu etkiye sahipken başka bir çalışan üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Mevcut çalışmada güçlendirici liderliğin yalnızca olumlu yönlerine odaklanılıp olumsuz yönleri göz ardı edilmiştir. Gelecekte aynı konuda hangi kişilik özelliklerine sahip bireylerin bu liderlik tarzına daha uygun olduğu ve güçlendirici liderlik tarzını olumlu ve olumsuz yönleriyle birlikte ele alan çalışmalar yürütülebilir.

Mevcut çalışma dahil, bilgi paylaşımı ile ilgili yapılan çalışmalarda “bilgi” kavramı bir bütün halinde ele alınıp bilginin türüne değinilmemiştir. Bununla birlikte örgütler için *asıl katma değer yaratacak bilgi türü çalışanların sahip olduğu, deneyimler yoluyla kazanan ve aktarılması zor olan örtük bilgi türüdür*. Gelecekte bilgi paylaşımı alanında örtük bilgi türüne odaklanan çalışmalar yapılabilir.

Son olarak, bu çalışma pandemi döneminde çalışanların zamanlarının çoğunu uzaktan çalışarak geçirdikleri bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte

çalışmanın örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşımı ve güçlendirici liderlik bağlamındaki varsayımları yüz yüze çalışılan ortamlara dayalıdır. Yaşanan pandemiyle birlikte teknolojinin örgütlerdeki önemi doruk noktasına ulaşmış ve çalışma şekli tamamen değişmiştir. Literatürde örgütsel sosyalleşme, bilgi paylaşımı ve güçlendirici liderlik kavramları ayrı ayrı uzaktan çalışma bağlamında ele alınmış olsa da bu çalışmaların sayısı oldukça azdır ve uzaktan çalışma ortamında bu değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu konuda sorulabilecek sorulardan biri *güçlendirici liderliğin teknolojik araçlar kullanılarak uzaktan çalışma ortamında nasıl etkili bir şekilde sergilenebileceği, örgütsel sosyalleşmenin nasıl sağlanabileceği ve çalışanların sahip oldukları örgüt için kritik öneme sahip bilgilerin nasıl ortaya çıkarılıp paylaşılmasının sağlanabileceği* sorusudur. Bundan sonra yapılacak araştırmaların uzaktan çalışma, hibrit çalışma gibi yeni çalışma düzenleri dikkate alınarak farklı bir bakış açısıyla yürütülmesi örgütsel davranış literatürüne büyük bir katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Abell A, Oxbrow N (2001) *Competing with Knowledge: the Information Professional in the Knowledge Management Age* (Library Association Publishing, London)

Abrams LC, Cross R, Lesser E, Levin DZ (2003) Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive* 17(4): 64–77.

Ahearne M., Mathieu J, Rapp A (2005) To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology* 90(5): 945-955.

Ahmad F, Karim M (2019) Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning* 31(3): 207-230.

Ajzen I (1991) The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2): 179–211.

Akçakaya M (2010) Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları* 25: 145-174.

Akgündüz A (2001) *Lider Yöneticinin El Kitabı* (Genç Beyin Yayınları, İstanbul).

Al-Alawi AI, Al-Marzooqi NY, Mohammed YF (2007) Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2): 22-42.

Al Saifi SA, Dillon S, McQueen R (2016) The relationship between face to face social networks and knowledge sharing: An exploratory study of manufacturing firms. *Journal of Knowledge Management* 20(2): 308-326.

Alsharo M, Gregg D, Ramirez R (2017) Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management* 54(4): 479-490.

Alvi AK, Lashari RH (2019) The influence of organizational climate and organizational socialization on knowledge management: An empirical study in banking sector of Pakistan. *International Journal of Management Excellence* 12(2): 1797-1804.

Amundsen S, Martinsen ØL (2014) Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly* 25(3): 487-511.

Andrews KM, Delahaye BL (2000) Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychological filter. *Journal of Management Studies* 37(6): 2322-2380.

Araza A, Aslan G, Bulut Ç (2013) Örgütsel sosyalleşme: Bir literatür taraması. *Journal of Yasar University* 8(32): 5556-5582.

Argote L (1999) *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge* (Kluwer Academic, Boston, MA).

Arnold JA, Arad S, Rhoades JA, Drasgow F (2000) The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior* 21(3): 249-269.

Ashforth BE, Mael F (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* 14(1): 20-39.

Ashforth BE, Sluss DM, Harrison SH (2007) Socialization in organizational contexts. In Hodgkinson GP, Ford JK (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Wiley & Sons, New York, NY).

Ashford SJ, Black JS (1996) Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied psychology* 81(2): 199-214.

Ashford SJ, Cummings LL (1983) Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior & Human Performance* 32(3): 370–398.

Bakan İ, Büyükbeşe T, Erşahan B, Güngören M (2012) Güçlendiren liderlik ve personel güçlendirme ilişkisi: Teorik bir yaklaşım. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2(4): 31-48.

Bakıroğlu CT (2013) Sosyalleşme ve kimlik inşası ekseninde sosyal paylaşım ağları. *Akademik Bilişim 2013 – XV. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*. Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 23-25 Ocak.

Bakker M, Leenders RTAJ, Gabbay SM, Kratzer J, Van Engelen JML (2006) Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization* 13(6): 594–605.

Baltaş A (2005) *Ekip Çalışması ve Liderlik* (Remzi Kitabevi, İstanbul).

Barnard C (1938) *The Functions of the Executive* (Harvard University Press, Cambridge, MA).

Barutçugil İ (2002) *Performans Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).

Bauer TN, Bodner T, Erdogan B, Truxillo DM, Tucker JS (2007) Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology* 92(3): 707.

Bauer TN, Erdogan B (2012) Organizational socialization outcomes: Now and into the future. In Wanberg CR (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (Oxford University Press).

Bauer TN, Green SG (1998) Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology* 83(1): 72–83.

Baumeister RF, Leary MR (1995) The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin* 117(3): 497–529.

Bennis WG, Nanus B (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (Harper & Row, New York, NY).

Berger CR, Calabrese RJ (1975) Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research* 1(2): 99–112.

Biçer M (2021) Lider-üye etkileşimi ve yenilikçi davranış ilişkisinde personel güçlendirilmenin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 13(1): 330-342.

Blau P (1964) *Exchange and Power in Social Life* (John Wiley and Sons, New York, NY).

Boland RJJ, Tenkasi RV (1995) Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science* 6(4): 350-372.

Braune R, Foshay WR (1983) Towards a practical model of cognitive/information processing task analysis and schema acquisition for complex problem-solving situations. *Instructional Science* 12(2): 121-145.

Brown RB, Woodland MJ (1999) Managing knowledge wisely: A case study in organizational behavior. *Journal of Applied Management Studies* 6(2): 175-198.

Buchanan B (1972) Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly* 19(4): 533-546.

Bucher J, Burmeister A, Osland JS, Deller J (2020) The influence of empowering leadership on repatriate knowledge transfer: Understanding mechanisms and boundary conditions. *The International Journal of Human Resource Management* DOI: 10.1080/09585192.2020.1771400.

Cabrera A, Collins WC, Salgado JF (2006) Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management* 17(2): 245–264.

Cai D, Cai Y, Sun Y, Ma J (2018) Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 9: 1-12.

Carmeli A, Schaubroeck J, Tishler A (2011) How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly* 22(2): 399-411.

Chader A (2019) Le leadership émotionnel: Les compétences émotionnelles au service du leadership. Thèse de Doctorat, Université Paul Valéry, Gestion et Management, Montpellier.

Chan D, Schmitt N (2000) Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology* 85(2): 190–210.

Chao GT, O’Leary-Kelly AM, Wolf S, Klein HJ, Gardner PD (1994) Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology* 79(5): 730-734.

Chao GT (2012) Organizational socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work. In Kozlowski SWJ (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Oxford University Press).

Chen L (2006) Effect of knowledge sharing to organizational marketing effectiveness in large accounting firms that are strategically aligned. *The Journal of American Academy of Business* 9(1): 176-182.

Cheong M, Spain SM, Yammarino FJ, Yun S (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly* 27(4): 602-616.

Chuang CH, Jackson SE, Jiang Y (2010) Using team-based HRM systems and empowering leadership to support knowledge acquisition and sharing. In *Academy of Management Proceedings* (Academy of Management, Briarcliff Manor, NY).

Cohen WM, Levinthal DA (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35(1): 128-152.

Coleman HJ (1996) Why employee empowerment is not just a fad. *Leadership & Organization Development Journal* 17(4): 29-36.

Conger JA, Kanungo RN (1988) The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review* 13(3): 471-482.

Conger JA, Kanungo RN (1992) Perceived behavioural attributes of charismatic leadership. *Canadian Journal of Behavioural Science* 24(1): 86-102.

Connelly CE, Kelloway EK (2003) Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal* 24(5): 294–301.

Currall, S, Judge, T (1995) Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 64(2): 151–170.

Davenport TH (1997) *Information Ecology* (Oxford University Press).

Davenport TH, Prusak L (1998) *Working Knowledge* (Harvard Business School Press, Boston, MA).

Deci EL, Connell JP, Ryan RM (1989) Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology* 74(4): 580–590.

de Jong T, Ferguson-Hessler MG (1996) Types and qualities of knowledge. *Educational Psychologist* 31(2): 105-113.

de Long DW, Fahey L (2000) Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive* 14(4): 113-127.

de los Rios FG (2014) Universidad y liderazgo de servicio. *Revista de Fomento Social* 69(275): 223-245.

de Vries RE, van den Hooff B, de Ridder JA (2006) Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research* 33(2): 115–135.

Drath WH, Palus CJ (1994) *Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice* (Center for Creative Leadership, Greensboro, NC).

Empson L (2001) Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations* 54(7): 839-862.

Erdem AT (2021) Güçlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü: Bilişim sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 30(1): 119-131.

Erkutlu HV, Chafra J (2013) Empowering leadership and work engagement: the roles of self-efficacy and identification with leader. *The 2nd Multidisciplinary Academic Conference*. Prague, December 6-7.

Erkutlu HV (2018) *Örgütsel Davranış* (Akademisyen Kitabevi, Ankara).

Erkutlu HV (2020) *Örgütsel Davranış Sözlüğü* (Akademisyen Kitabevi, Ankara).

Feldman DC (1976) A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly* 21: 433-452.

Feldman DC (1981) The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review* 6(2): 309-318.

Fiedler FE (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness* (McGraw-Hill, New York, NY).

Fisher CD (1986) Organizational socialization: An integrative review. In Rowland KM, Ferris GR (Eds.), *Research in Personal and Human Resource Management* (JAI Press, Stamford, CT).

Fleishman EA, Zaccaro SJ, Mumford MD (1991) Individual differences and leadership: An overview. *The Leadership Quarterly* 3(1): 1-4.

Ford RC, Fottler MD (1995) Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive* 9(3): 21–29.

Frear KA, Donsbach J, Theilgard N, Shanock L R (2018) Supported supervisors are more supportive, but why? A multilevel study of mechanisms and outcomes. *Journal of Business and Psychology* 33(1): 55–69

Frey BS (1993) Motivation as a limit to pricing. *Journal of Economic Psychology*, 14(4): 635–664.

Gagné M (2009) A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management* 48(4): 571-589.

Gagné M, Deci EL (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26(4): 331–363.

Gao FY, Bai S (2011) The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business. *International Conference on Economic Trade and Development*. Singapore, April 1-3.

Gammelgaard J, Ritter T (2000) *Knowledge retrieval process in multinational consulting firms* (Danish Social Sciences Research Council, Frederiksberg).

Genner S, Süß D (2017) Socialization as media effect. *The International Encyclopedia of Media Effects* 1: 1-15.

Gold AH, Malhotra A, Segars AH (2001) Knowledge management: An organizational perspective. *Journal of Management Information Systems* 18(1): 185-214.

Gordon JR (1993) *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior* (Allyn and Bacon, Boston, MA).

Gürbüz S, Şahin F (2017) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Harris TB, Li N, Boswell WR, Zhang XA, Xie Z (2013) Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology* 67(3): 567-604.

Hart ZP (2012) Message content and sources during organizational socialization. *The Journal of Business Communication* 49(3): 191-209.

Hellriegel D, Slocum JW, Woodman RW (2001) *Organizational Behavior* (South Western College Publishing, Ohio).

Hendriks P (1999) Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management* 6(2): 91-100.

Hersey P, Blanchard KH, Johnson DE (1996) *Management of Organization Behavior utilizing Human Research* (Prentice Hall, Hoboken, NJ).

Hew KF, Hara N (2007) Knowledge sharing in online environments: A qualitative case study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 58(14): 2310-2324.

Homans GC (1958) Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology* 63(6): 597-606.

Homans GC (1974) *Social Behavior: Its Elementary Forms* (Harcourt Brace Jovanovich, New York, NY).

Huber G (1982) Organizational information systems: Determinants of their performance and behavior. *Management Science* 28(2): 138-155.

İmamoğlu EB, Turan AD (2019) Güçlendirici Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. *Institute of Business Administration-Management Journal/İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* 87: 27-48.

Ipe M (2003) Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review* 2(4): 337-359.

Islam ZM, Ahmad ZA, Mahtab H (2010) The mediating effects of socialization on organizational contexts and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Globalization* 3(1): 31-48.

İshakoğlu G (1998) Örgüt birey uyumunun sağlanmasında personel seçimi ve sosyalleşmenin önemi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.

Jacobs TO, Jaques E (1990) Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of Leadership* (Leadership Library of America, Boone, IA).

Jablin FM (1984). Assimilating new members into organizations. In Bostrom RN (Ed.), *Communication Yearbook* (Sage Publications, Beverly Hills, CA).

Jarvenpaa SL, Staples DS (2001) Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of Management Information Systems* 18(1): 151-183.

Jeung CW, Yoon HJ, Choi M (2017) Exploring the affective mechanism linking perceived organizational support and knowledge sharing intention: a moderated mediation model. *Journal of Knowledge Management* 21(4): 946-960.

Jokisaari M, Vuori J (2018) Leaders' resources and newcomer socialization: the importance of delegation. *Journal of Managerial Psychology* 33(2): 161-175.

Jones G R (1986) Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustment to organizations. *Academy of Management Journal* 29(2): 262–279.

Kanter RM (1977) *Men and Women of the Corporation* (Basic Books, New York, NY).

Kanter RM (1983) *The Change Master: Corporate Entrepreneurs at Work* (Unwin Hyman, MA).

Karasar N (2005) *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler ve Teknikler* (Nobel Yayıncılık, Ankara).

Karasar N (2016) *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).

Kelloway EK, Barling J (2000) Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews* 2(3): 287-304.

Kılıç S (2016) Cronbach'ın alfa güvenilirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders* 6(1): 47-48.

Kim M, Beehr TA, Prewett MS (2018) Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 25(3): 257-276.

Klein HJ, Weaver NA (2000) The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnal Psychology*, 53(1): 47–66.

Koçel T (2015) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayınları, İstanbul).

Kogut B, Zander U (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3(3): 383-397.

Konczak LJ, Stelly DJ, Trusty ML (2000) Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement* 60(2): 301-313.

Kouzes JM, Posner BZ (1995) *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organization* (Jossey-Bass Inc., San Francisco, CA).

Köseoğlu MA, Gider Ö, Ocak S (2011) Bilgi paylaşımı tutumunu etkileyen faktörler nelerdir? Bir kamu hastanesi örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 6(1): 215-243.

Kram KE (1985) *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life* (University Press of America, Lanham, MD).

Kramer RM (1999) Social uncertainty and collective paranoia in knowledge communities: Thinking and acting in the shadow of doubt. In Thompson LL, Levine J M, Messick DM (Eds.), *Shared Cognition in Organizations: The Management of Knowledge* (Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ).

Lam A (2000) Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies* 21(3): 487-513.

Lanzara GF, Patriotta G (2001) Technology and the courtroom: an inquiry into knowledge making in organizations. *Journal of Management Studies* 38(7): 943-971.

Lawler III EE (1986) *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance* (Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA).

Lawson B, Petersen KJ, Cousins PD, Handfield RB (2009) Knowledge sharing in interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms. *Journal of Product Innovation Management* 26(2): 156-172.

Leach DJ, Wall TD, Jackson PR (2003) The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76(1): 27-52.

Lee CC, Yang J (2000) Knowledge value chain. *Journal of Management Development* 19(9): 783-793.

Lee H, Choi B (2003) Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems* 20(1): 179–228.

Lee J, Lee H, Park JG (2014) Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. *Information Technology & People* 27(3): 366-386.

Liden RC, Wayne SJ, Sparrowe RT (2000) An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology* 85(3): 407-416.

Liebowitz J (2004) Getting the most out of your organization's knowledge management. *Competitive Intelligence Magazine* 7(5): 27-30.

Lievre P, Tang J (2015) SECI and inter-organizational and intercultural knowledge transfer: A case-study of controversies around a project of co-operation between France and china in the health sector. *Journal of Knowledge Management* 19(5): 1069-1086.

Lin HF (2006) Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice* 4(1): 26-35.

Locke EA, Alavi M, Wagner JA (1997) Participation in decision making: An information exchange perspective. In Ferris G R (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (JAI Press, Stamford, CT).

Lorinkova NM, Pearsall MJ, Sims Jr HP (2013) Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academic Management Journal* 56(2): 573–596.

Louis MR (1980) Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly* 25(2): 226-251.

Louis MR, Posner BZ, Powell GN (1983) The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology* 36(4): 857–866.

Maccoby EE (1984) Socialization and developmental change. *Child Development* 55(2): 317-328.

Manning PK (1967) Talking and becoming: A view of organizational socialization. In J. D. Douglas (Ed.), *Understanding Everyday Life* (Aldine, Chicago, IL).

Manz CC, Sims Jr HP (1991) Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics* 19(4): 18–35.

Manz CC, Sims Jr HP (2001) *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves* (Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA).

Matić D, Cabrilo S, Grubić-Nešić L, Milić B (2017) Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice* 15(3): 431-446.

McDermott R, O'Dell C (2001) Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management* 5(1): 76–85.

Molm LD (2003) Power, Trust and Fairness: Comparism of Negotiated and Reciprocal Exchange. In Thye GR, Lawler E (Eds.), *Power and Status Advances in Group Processes* (Emerald Group Publishing Limited, Bingley, UK).

Moreland R L, Levine J M (2002) Socialization and trust in work groups. *Group Processes & Intergroup Relations* 5(3): 185-201.

Morrison EW (1993) Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal* 36(3): 557–589.

Nahapiet J, Ghoshal S (1998) Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23(2): 242-266.

Nelson DL, Quick JC (1997) *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges* (West Publishing Company, New York, NY).

Nifadkar SS, Bauer TN (2016) Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology* 101(1): 1-13.

Nonaka I (1991) The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review* 69(6): 96-104.

Nonaka I (1994) The dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5(1): 14-37.

- Nonaka I, Konno N (1998) The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* 40(3): 40-54.
- Nonaka I, Takeuchi H (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (Oxford University Press).
- Odeyato TA, Ojokuku RM, Sajuyigbe AS (2012) Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management* 1(4): 202-207.
- Okyere-Kwakye E, Nor KM (2011) Individual factors and knowledge sharing. *American Journal of Economics and Business Administration* 3(1): 66-72.
- Ostroff C, Kozlowski SW (1992) Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology* 45(4): 849-874.
- Özkalp E (2007) *Sosyolojiye Giriş* (Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa).
- Pfeffer J (1980) *Power in Organizations* (Pitman, Marshfield, MA).
- Polanyi M (1966) *The Tacit Dimension* (Routledge Kegan Paul, London).
- Plane JM (2017) *Théorie des Organisations* (Dunod, Paris).
- Posner MI, McLeod P (1982) Information processing models-in search of elementary operations. *Annual Review of Psychology* 33(1): 477-514.
- Pounder DG, Ogawa RT, Adams EA (1995) Leadership as an organization-wide phenomena: Its impact on school performance. *Educational Administration Quarterly* 31(4): 564-588.

Preacher KJ, Rucker DD, Hayes AF (2007) Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research* 42(1): 185-227.

Radaelli G, Lettieri E, Mura M, Spiller N (2014) Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management* 23(4): 400-414.

Reichers AE (1987) An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review* 12(2): 278-287.

Richards D, Engle S, Adams JD (1986) *Transforming Leadership* (Cosimo Inc., New York, NY).

Salancik GR, Pfeffer J (1978) A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly* 23(2): 224–253

Schein EH (1968) Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review* 9(2): 1-16.

Schein EH (1988) Organizational Socialization and the Profession of Management. *MIT Sloan Management Review* 30(1): 53-65.

Schein EH (1992) *Organizational Culture and Leadership* (Jossey-Bass, San Francisco, CA).

Schepers P, van den Berg PT (2007) Social factors of work-environment creativity. *Journal of Business and Psychology* 21(3): 407–428.

Sharma PN, Kirkman BL (2015) Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management* 40(2): 193-237.

Sheldon KM, Elliot AJ (1998) Not all personal goals are “personal”: Comparing autonomous and controlling goals on effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin* 24(5): 546–557.

Smidts A, Pruyn ATH, Van Riel CBM (2001) The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal* 44(5): 1051–1062.

Sönmez Çakır F, Adıgüzel Z (2020) Evaluation of Empowering Leadership and Knowledge Sharing on Organization and Organization Employees. *Optimum: Journal of Economics & Management Sciences/Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 7(2): 593-612.

Spreitzer GM (1995) Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 38(5): 1442-1465.

Spreitzer GM (1996) Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal* 39(2): 483–504.

Spreitzer GM (2007) Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In Cooper C, Barling J (Eds.), *The Handbook of Organizational Behavior* (Sage, Thousand Oaks, CA).

Srivastava A, Bartol KM, Locke EA (2006) Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal* 49(6): 1239–1251.

Stogdill RM (1974) *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (Free Press, New York, NY).

Tajfel H, Turner JC (1985) The social identity theory of intergroup behavior. In Worchel S, Austin WG (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (Nelson-Hall, Chicago, IL).

Taormina RJ (1994) The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment* 2(3): 133-145.

Taormina RJ (2008) Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal* 29(1): 85-102.

Tiwana A, McLean ER (2005) Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems* 22(1): 13-43.

van den Hooff B, de Ridder JA (2004) Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate, and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 8(6): 117–130.

Van Maanen JE, Schein EH (1977) Toward a theory of organizational socialization. In Staw B (ed.) *Annual Review of Research in Organizational Behavior* (JIP Press, New York, NY).

Van Maanen J (1978) People processing: Major strategies of organizational socialization and their consequences. In Paap J (ed.) *New Directions in Human Resource Management* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey).

Vogt JF, Murrell KL (1990) *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance* (University Associates, San Diego, CA).

Vroom VH, Yetton PW (1973) *Leadership and Decision Making* (University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA).

Wang S, Noe RA (2010) Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review* 20(2): 115-131.

Wang Z, Wang N (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications* 39(10): 8899-8908.

Wanous JP (1980) *Organizational Entry: Recruitment Selection and Socialization of Newcomers* (Addison-Wesley, Readings, MA).

Wasko MM, Faraj S (2005) Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly* 29(1): 35-57.

Weiss L (1999) Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service. *Organization Development Journal* 17(4): 61-72.

Wesson MJ, Gogus CI (2005) Shaking hands with a computer: An examination of two methods of organizational newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology* 90(5): 1018–1026.

Whitener EM (2001) Do high commitment human resource practices affect employee commitment: a cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management* 27(5): 515–535.

Wright PM, George JM, Farnsworth SR, McMahan GC (1993) Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal of Applied Psychology* 78(3): 374–381.

Wrzesniewski A, Dutton JE (2001) Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26(2): 179–201.

Wu CM, Chen TJ (2015) Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management* 48: 27-38.

Wu WL, Lee YC (2017) Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management* 21(2): 474-491.

Xue Y, Bradley J, Liang H (2011) Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 15(2): 299-312.

Yıldırım H (2011) *Personel Güçlendirme Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* (Beta Yayınları, İstanbul).

Yukl G (2002) *Introduction: The Nature of Leadership. Leadership in Organizations* (Pearson Publishing, Upper Saddle River, NJ).

Yukl G (2006) *Leadership in Organizations* (Pearson Education, Upper Saddle River, NJ).

Yun S, Cox J, Sims Jr HP (2006) The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology* 21(4): 374-388.

Yüksel Ö, Erkutlu H (2003) Personeli güçlendirme-empowerment. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 5(1): 131-142.

Zhang X, Bartol KM (2010) Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal* 53(1): 107-128.

Zhu YQ (2016) Why and how knowledge sharing matters for R&D engineers. *R&D Management* 47(2): 212-222.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Bu anket Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı altında yürütülmekte olan “*Örgütsel Sosyalleşme ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki*de *Güçlendirici Liderliğin Düzenleyici Rolü*” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anket formuna İSMİNİZİ YAZMANIZA GEREK YOKTUR. Boş ifade bırakmamaya çalışmanız doğru sonuca ulaşmamızda büyük fayda sağlayacaktır. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Elvan ERDEMİR ERGÜN

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER						
1	Cinsiyetiniz	Erkek	Kadın			
2	Yaşınız					
3	Öğrenim Durumunuz	Lise	Yüksekokul	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
4	Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz					

2- Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan size uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.

SORU NO	1. Bölüm (Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili İfadeler)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumun sunduğu ürün/hizmet isimlerini biliyorum.					
2	Çalıştığım kurumun geçmişini (örn. şirketin ne zaman kim tarafından kurulduğunu) biliyorum.					
3	Çalıştığım kurumun yapısını (örn. hangi departmanlardan oluştuğunu) biliyorum.					
4	Çalıştığım kurumun operasyonlarını (örn. kimin hangi işi yaptığını) biliyorum.					
5	Çalıştığım kurumun amaç ve hedeflerini biliyorum.					
6	Farklı departmanların kurumun hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu biliyorum.					
7	Yaptığım işin kuruma nasıl katkıda bulunduğunu biliyorum.					
8	Kurumda kabul edilen değer ve davranış kalıplarına göre nasıl hareket edeceğimi biliyorum.					
9	Çalıştığım kurumun genel kurallarını (örn. tazminat, kıyafet yönetmeliği) biliyorum.					
10	Çalıştığım kurumdaki iç politikaları (örn. hiyerarşi zinciri, kimin kurumda etkili olduğu) biliyorum.					
11	Kurumdaki genel yönetim tarzını (örn. otoriter, katılımcı) anlıyorum.					

12	Çalışanlar kuruma özel bir dil kullandıklarında (örn. kısaltmalar, takma adlar) ne demek istediklerini anlıyorum.					
SORU NO	2. Bölüm (Bilgi Paylaşımı ile İlgili İfadeler)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13	İş arkadaşlarımın bildiği her şeyi bilmek isterim.					
14	Bir bilgiye ihtiyaç duyduğumda iş arkadaşlarıma sorarım.					
15	Üzerinde çalıştığım iş hakkında iş arkadaşlarımı düzenli olarak bilgilendiririm.					
16	Yeni bir şey öğrendiğimde iş arkadaşlarımın da bilmesini isterim.					
17	Edindiğim bilgileri iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
18	Belirli bir beceriyi öğrenmek istediğimde iş arkadaşlarıma bu beceriye sahip olup olmadıklarını sorarım.					
19	İş arkadaşlarımın hangi iş üzerinde çalıştığını bilmeleri benim için önemlidir.					
20	Bir iş arkadaşım belirli bir konuda iyiye bana öğretmesini isterim.					
SORU NO	3. Bölüm (Güçlendirici Liderlik ile İlgili İfadeler)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21	Yöneticim grup üyelerinin fikir ve tavsiyelerini ifade etmelerini teşvik eder.					
22	Yöneticim çalıştığım grubun fikir ve tavsiyelerini dinler.					
23	Yöneticim çalıştığım grubun tavsiyelerini bizi etkileyen kararları verirken kullanır.					
24	Yöneticim tüm grup üyelerine fikirlerini ifade etme şansı verir.					

25	Yöneticim grup üyelerinin fikirlerine katılmasa bile onları göz önünde bulundurur.					
26	Yöneticim yalnızca kendi görüşlerine göre karar verir.					
27	Yöneticim şirketin verdiği kararları açıklar.					
28	Yöneticim şirketin hedeflerini açıklar.					
29	Yöneticim çalıştığım grubun şirketteki yerini açıklar.					
30	Yöneticim şirket politikalarının amaçlarını çalıştığım gruba açıklar.					
31	Yöneticim kural ve beklentileri çalıştığım gruba açıklar.					
32	Yöneticim kararlarını ve hareketlerini çalıştığım gruba açıklar.					
33	Yöneticim grup üyelerinin kişisel sorunlarıyla ilgilenir.					
34	Grup üyelerinin sağlıklı ve mutlu olmaları yöneticim için önemlidir.					
35	Yöneticim grup üyelerine eşit davranır.					
36	Yöneticim çalıştığım grubun üyelerinin endişelerini sabırla dinler.					
37	Yöneticim çalıştığım grubun üyelerinin başarısına önem verir.					
38	Yöneticim çalıştığım grupla temas halindedir.					
39	Yöneticim çalıştığım grubun üleriyle iyi geçinir.					
40	Yöneticim çalıştığım grubun üyelerine dürüst ve adil cevaplar verir.					
41	Yöneticim çalıştığım grupta o anda hangi işin yapılmakta olduğunu bilir.					
42	Yöneticim grup üleriyle sohbet etmek için zaman ayırır.					

Ek 2: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği İzin Yazısı

Elvan Erdemir <elvan-erdemir@hotmail.com>

13.10.2021 Çar 09:45

Dear Prof. Chao,

I'm a graduate student at Nevsehir Haci Bektas Veli University, Turkey. In my master's thesis, I would like to use the "Organizational Socialization Scale (1994)" created by you and your colleagues, if you allow me.

I am looking forward to your reply.

Best regards,

Elvan Erdemir Ergun

Georgia Chao <chaog@usf.edu>

13.10.2021 Çar 16:35

Dear Elvan,

Thank you for your interest in my socialization scale. Since the full scale was published in the *Journal of Applied Psychology*, you do not need my permission to use it, but please be sure to cite that article in your thesis.

If your university insists on my permission, then this email should constitute permission for you to use the scale in your master's thesis.

Best wishes with your research,

Georgia T. Chao

Georgia T. Chao, Ph.D.

Professor and I-O Area Director

Department of Psychology

University of South Florida

Tampa campus

Past-President

Society for Industrial & Organizational Psychology

Ek 3: Bilgi Paylaşımı Ölçeği İzin Yazısı

Elvan Erdemir <elvan-erdemir@hotmail.com>

13.10.2021 Çar 10:10

Dear Prof. de Vries,

I'm a graduate student at Nevsehir Hacı Bektas Veli University, Turkey. In my master's thesis, I would like to use the "Knowledge Donating and Knowledge Collecting Scale (2006)" created by you and your colleagues, if you allow me. I am looking forward to your reply.

Best regards,

Elvan Erdemir Ergun

Vries, R.E. de <re.de.vries@vu.nl>

13.10.2021 Çar 11:11

Dear Elvan,

Of course, go ahead; it's free to use for research purposes.

Best wishes,

Reinout de Vries

Ek 4: Güçlendirici Liderlik Ölçeği İzin Yazısı

Elvan Erdemir <elvan-erdemir@hotmail.com>

13.10.2021 Çar 10:01

Dear Prof. Arnold,

I'm a graduate student at Nevsehir Haci Bektas Veli University, Turkey. In my master's thesis, I would like to use the "Empowering Leadership Questionnaire (2000)" created by you and your colleagues, if you allow me.

I am looking forward to your reply.

Best regards,

Elvan Erdemir Ergun

Josh Arnold <Josh.Arnold@csulb.edu>

13.10.2021 Çar 18:50

Dear Elvan Erdemir Ergun,

I have attached the ELQ and the paper describing the ELQ's construction and validation. You are welcome to use it.

Good luck with your research!

Best regards,

Josh

Professor of Human Resource Management

Department of Management/HRM

College of Business Administration

California State University, Long Beach

1250 Bellflower Boulevard

Long Beach, CA 90840

(562) 985-8604