T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK İLE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE BİLGİ PAYLAŞIMI DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA

ENDER BARIŞ İMAMOĞLU
16713026

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi AYGÜL TURAN

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK İLE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE BİLGİ PAYLAŞIMI DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA

ENDER BARIŞ İMAMOĞLU
16713026

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih: 28.06.2019
Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Dr. Öğr. Üyesi Aysül TURAN	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Özlem Kunday	
	Doç. Dr. Sadar BOZKURT	

İSTANBUL
HAZİRAN 2019

ÖZ

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK İLE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE BİLGİ PAYLAŞIMI DAVRANIŞININ ARACI ROLÜ: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA

Ender Barış İmamoğlu

Haziran, 2019

Bilişim firmalarının çevrelerindeki değişimleri takip etmeleri ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmaları gerekmektedir. Değişen çevreyi takip etmek oldukça zor olduğu için yöneticiler astlarına kendi yetki ve sorumluluklarını dağıtmakta, onların da çevreden gelen bilgileri değerlendirip karar verme süreçlerine dahil olmalarını beklemektedir. Çalışanlar ise, edindikleri bilgileri çevresiyle paylaşarak örgüt içi etkinlik ve verimliliğin devamlılığını sağlamaktadır. Bu bağlamda, bilgi paylaşımında tarafların birbirlerini tanımaları ve doğru zamanda, doğru bilgiyi birbirlerine aktararak yenilikçi fikirleri üretmeleri ve bu fikirleri yayarak birbirlerine destek olmaları gerekmektedir. Bahsi geçen bu nedenler çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada da yenilikçi iş davranışını tetikleyici unsurlar olarak güçlendirici liderlik, örgütsel destek algısı ve bilgi paylaşımı davranışı ele alınmıştır. Bunun için "Bilişim 500" listesindeki işletmelerde görev yapan 149 bilişim sektörü çalışanından anket yoluyla veri toplanmıştır. Güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı, yenilikçi iş davranışı ölçekleriyle elde edilen bu veriler öncelikle geçerlilik testi için faktör analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca her bir ölçeğin Cronbach's Alpha değerleri güvenilirlik için incelenmiştir. Elde edilen bulgular araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Daha sonra hipotez testi için korelasyon, çok değişkenli lineer regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları PROCESS makrosu ile doğrulanmış ve aynı zamanda araştırma modeli bir bütün olarak test edilmiştir. Bulgular güçlendirici liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin tam aracı olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan algılanan örgütsel destek güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü sergilemektedir. Araştırmanın sonucunda; güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımının birlikte seri aracılık rolü üstlenmediği bulunmuştur. Son olarak güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş davranışının demografik özellikler temelinde farklılıkları bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiştir. Farklılık analizlerinde ilgili değişkenlerin hiçbirinde demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Anahtar Sözcükler: Güçlendirici Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, Bilgi Paylaşımı Davranışı, Yenilikçi İş Davranışı, Bilişim Sektörü, Hiyerarşik Regresyon Analizi, PROCESS

ABSTRACT

MEDIATING ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERING LEADERSHIP AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: A STUDY ON IT SECTOR

Ender Barış İmamoğlu
June, 2019

Innovativeness is crucial for IT firms. IT firms should evaluate the environment in a systematic way. This task is difficult and time consuming for managers. Therefore, managers share their power with subordinates in order to maintain effectiveness and efficiency.. Besides, employees maintain the organizational effectiveness and efficiency by generating new ideas and realizing these ideas. In this context, employees should know the colleagues well and help each other by sharing the right information at the right time. So that employees can easily find new work methods techniques and instruments and generate original solutions for problems. These reasons underline the importance of innovative work behavior. In this study, empowering leadership, perceived organizational support and knowledge sharing behavior are discussed as predictors of innovative work behavior. For this purpose, data was collected from 149 white-collar IT employees working in the companies which is listed in "Bilişim 500". the data collected through the empowering leadership, perceived organizational support, knowledge sharing behavior, innovative work behavior scales is analyzed by factor analysis in order to test the validation and reliability of the scales. In order to test the hypothesis hierarchical regression analysis was used and results are verified via PROCESS macro. Results point out that, perceived organizational support fully mediates the relationship between empowering leadership and innovative work performance, perceived organizational support partially mediates the relationship between empowering leadership and knowledge sharing behavior. At the end of the study, the serial mediating effect of perceived organizational support and knowledge sharing behavior on the relationship between empowering leadership and innovative work behavior is not supported. Lastly, empowering leadership, perceived organizational support, knowledge sharing behavior and innovative work behavior variables are analyzed through t-test, ANOVA and to find out the significant differences in terms of demographical variables. However, no significant difference is determined.

Keywords: Empowering Leadership, Perceived Organizational Support, Knowledge Sharing Behavior, IT Sector, Hierarchical Regression Analysis, PROCESS

ÖN SÖZ

Çalışmanın fikir aşamasından sonuç aşamasına kadar değerli fikirlerini, vaktini ve emeğini benimle paylaşan, yoğunluğuna rağmen kendi çalışmasıymış gibi ilgilenen ve beni her zaman yönlendiren danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Aygül Turan'a teşekkürlerimi sunarım.

Yeditepe Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesindeki eğitimim süresince bana ilham kaynağı olan tüm hocalarıma saygılarımı ve açtıkları ufuklar için minnetlerimi sunarım.

Değerli fikirlerini paylaşan ve bana destek olan çalışma arkadaşlarıma ve zaman ayıramadığımda beni anlayışla karşılayan tüm dostlarıma teşekkür ederim.

Son olarak, her zaman benim yanımda olan, çalışmamın her aşamasına dahil olup fikirlerini paylaşan hayat arkadaşım Damla İmamoğlu'na ve üstümdeki emeklerini ödeyemeyeceğim, başarılarımın mimarları olan annem Hamide İmamoğlu ve babam Dr. Osman Nadir İmamoğlu'na teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Haziran, 2019 Ender Barış İmamoğlu

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **x**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xii**
KISALTMALAR ..... **xiii**
1. GİRİŞ **1**
1.1. Bilişim Sektörü 3
1.2. Bilişim Sektöründe Çalışılmış Kavramlar 5
1.2.1. Teknoloji Kabul Modeli 6
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE **8**
2.1. Liderlik 8
2.2. Lider-Yönetici Farkı 8
2.3. Liderlik Yaklaşımları 10
2.3.1. Geleneksel Yaklaşımlar 11
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım 12
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı 14
2.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları 24
2.4. Güçlendirici Liderlik 26
2.4.1. Güçlendirme Teorisi 26
2.4.2. Personel Güçlendirme ve Güçlendirici Liderlik İlişkisi 29

2.4.3. Güçlendirici Liderlikle Benzer Liderlik Türleri Arasındaki Farklılıklar . 30
2.4.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde Güçlendirici Liderlik 31
2.5. Algılanan Örgütsel Destek 31
2.5.1. Sosyal Mübadele Teorisi 32
2.5.2. Örgütsel Destek Teorisi 33
2.5.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi 33
2.5.4. Algılanan Örgütsel Destek Unsurları 34
2.5.5. Algılanan Örgütsel Destek Sonuçları 36
2.6. Bilgi Paylaşımı 38
2.6.1. Bilginin Tanımı ve Bilgi Hiyerarşisi: Veri, Enformasyon, Bilgi, Bilgelik 38
2.6.2. Bilgi Türleri 40
2.6.3. Bilgi Toplumu ve Tarihçesi 42
2.6.4. Bilgi İşçisi 44
2.6.5. Bilgi Yönetimi 45
2.6.6. Şirket İçi Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler 48
2.7. Yenilikçi İş Davranışı 50
2.7.1. Bir Kavram Olarak Yenilik 50
2.7.2. Yenilik Çeşitleri 52
2.7.3. Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Faktörler 56
3. TEORİK ÖNGÖRÜ VE ARAŞTIRMA 59
3.1. Kavramlar Arası İlişkiler 59
3.1.1. Güçlendirici Liderlik ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi 59
3.1.2. Güçlendirici Liderlik ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi 59

3.1.3. Güçlendirici Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi 60
3.1.4. Algılanan Örgütsel Destek ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi 61
3.1.5. Algılanan Örgütsel Destek ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi 61
3.1.6. Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi 62
3.2. Hipotezler 62
3.3. Yöntem ve Araştırma 63
3.3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 63
3.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı 64
4. ANALİZ VE BULGULAR 66
4.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler 66
4.2. Normallik Testi 68
4.3. Ölçme Araçlarının Geçerlik ve Güvenilirlikleri 70
4.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular 79
4.5. Nedensellik İlişkilerinin Tespiti 81
4.5.1. Güçlendirici Liderlik – Algılanan Örgütsel Destek 83
4.5.2. Güçlendirici Liderlik – Bilgi Paylaşımı 84
4.5.3. Güçlendirici Liderlik – Yenilikçi İş Davranışı 84
4.5.4. Algılanan Örgütsel Destek – Bilgi Paylaşımı Davranışı 85
4.5.5. Algılanan Örgütsel Destek – Yenilikçi İş Davranışı 86
4.5.6. Bilgi Paylaşımı Davranışı – Yenilikçi İş Davranışı 87
4.5.7. Algılanan Örgütsel Destek ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü Tespiti 88
4.6. Değişkenlerin Demografik Özellikler Temelindeki Farklılıkları 96
4.6.1. Cinsiyet 97

4.6.2. Yaş Aralığı 97
4.6.3. Eğitim Durumu 98
4.6.4. Departman 99
5. SONUÇ 101
KAYNAKÇA 104
EKLER 121
Ek 1. Anket Formu 121
Ek 2. Q-Q Plot Grafikleri 125
Ek 3. Kutu-Bıyık Grafikleri 128
Ek 4. Toplu Serpilme Diyagramı 131
ÖZ GEÇMİŞ 132

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Vroom ve Yetton'un Lider Katılım Modeli 19

Tablo 2: Yenilik Sınıflandırmaları 52

Tablo 3. Katılımcılara Ait Demografik Veriler 67

Tablo 4: Tüm Değişkenlere Ait Normallik Testi Sonuçları 69

Tablo 5: Değişkenlere Ait Betimsel İstatistiklerin Özet Çıktıları 69

Tablo 6. KMO Değer Yorum Tablosu 70

Tablo 7. Güçlendirici Liderlik Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları 72

Tablo 8. Algılanan Örgütsel Destek Faktör Analiz Tablosu 75

Tablo 9. Bilgi Paylaşımı Davranışı Faktör Analizi Tablosu 76

Tablo 10. Yenilikçi İş Davranışı Faktör Analizi Tablosu 78

Tablo 11. Değişkenler ve Faktörler Arasındaki İlişkiler 80

Tablo 12: Değişkenler Arası Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları 81

Tablo 13: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Adımlar 82

Tablo 14: Algılanan Örgütsel Desteğin Açıklanmasında Güçlendirici Liderlik Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 83

Tablo 15: Bilgi Paylaşımı Davranışının Açıklanmasında Güçlendirici Liderlik Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 84

Tablo 16: Yenilikçi İş Davranışının Açıklanmasında Güçlendirici Liderlik Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 85

Tablo 17: Bilgi Paylaşımı Davranışının Açıklanmasında Algılanan Örgütsel Destek Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 86

Tablo 18: Yenilikçi İş Davranışının Açıklanmasında Algılanan Örgütsel Destek Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 87

Tablo 19: Yenilikçi İş Davranışının Açıklanmasında Bilgi Paylaşımı Davranışı Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 88

Tablo 20. Algılanan Örgütsel Desteğin, Güçlendirici Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 89

Tablo 21. Bilgi Paylaşımı Davranışının, Güçlendirici Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 90

Tablo 22. Algılanan Örgütsel Desteğin, Güçlendirici Liderlik ve Bilgi Paylaşımı Davranışı İlişkisinde Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 92

Tablo 23. Bilgi Paylaşımı Davranışının, Algılanan Örgütsel Destek ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 93

Tablo 24: Dolaylı Etkilerin PROCESS Sonuçları..... 96

Tablo 25: Cinsiyete Göre Fark Testi Sonuçları 97

Tablo 26: Yaş Aralıklarına Göre Fark Testi Sonuçları 98

Tablo 27: Eğitim Durumlarına Göre Fark Testi Sonuçları 99

Tablo 28: Departmanlara Göre Fark Testi Sonuçları..... 100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi 14

Şekil 2: Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli 16

Şekil 3: Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli 18

Şekil 4: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi 20

Şekil 5: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli 22

Şekil 6: Birinci Aracılık Modeli 88

Şekil 7: İkinci Aracılık Modeli 90

Şekil 8: Üçüncü Aracılık Modeli 91

Şekil 9: Dördüncü Aracılık Modeli 93

Şekil 10: Araştırma Modeli 94

Şekil 11: Seri Çoklu Aracılık Modeli 95

KISALTMALAR

IT: Information Technology

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

1. GİRİŞ

Tüm örgütler bulundukları çevrede rekabet edebilmek için değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Örgütün çevresindeki sistemlerle kurduğu iletişimde yaşanacak bir aksaklık, üretilen ürün veya hizmetin kalitesini etkilemektedir. Bu ürün veya hizmet çevreden gelen geribildirimler sonucu şekillendirilmelidir (Burke, 2017). Bu yüzden örgüt, çıktılarını çevresindeki sistemlerin geribildirimleri çerçevesinde değiştirmelidir. Bu değişime ayak uyduramayan örgütler entropiye uğrayarak sistemden silinirken, değişimi yakalayabilenler çevresindeki sistemlerle kurmuş olduğu ilişkiyi güçlendirmektedir (Senge, 1997).

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

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

Değişken çevrenin yarattığı belirsizlikten kurtulmak isteyen liderler çalışanlarını kendilerine destek olacak şekilde geliştirmektedir. Onların da değişken çevreyi takip

edip geribildirimlere tepki vermeleri, karar verme aşamasında fikir sunmaları, yapılması muhtemel hataları tespit ederek işleyişe katkıda bulunmaları hem çalışanı hem de örgütü bir adım öteye taşımaktadır. Liderlik tarzları incelendiğinde güçlendirici liderlerin çalışanlarını bu doğrultuda yönlendirdikleri görülmektedir (Zhang, Bartol, 2010). Güçlendirici liderler çalışanlarını sorumluluk almaya, kendi başına karar vermeye, yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bunun için güçlendirici lider gelişim süreçlerinde astlarını yakından takip etmekte, ihtiyaç duydukları; bilgi, özgüven, destek gibi unsurları onlara sunmaktadır (Konczak ve diğ., 2000).

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

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

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

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

Bu çalışmanın ortaya çıkışının altında yatan neden; bilişim sektörünün oldukça değişken bir çevrede bulunması ve bu değişken çevrede rekabet edebilmek için gerekli unsurların tespitinin gerekmesidir. Değişken çevrede liderlerin astlarını güçlendirip karar verme süreçlerine dahil etmeleri gerekmektedir (Thomas, Velthouse, 1990). Böylelikle hem çevreden gelen geribildirimlere etkili cevaplar verilmekte hem de çalışanlar daha fazla yetkinliğe sahip olmaktadır (Kotter, 2012). Sorumluluk almak çalışanlar tarafından zorlayıcı görülse de, örgütün kendilerine destek olduğunu algılayan çalışanlar, özgüvenleri yüksek bir şekilde daha fazla sorumluluk alma ve karar verme süreçlerine dahil olma konusunda istekli olmaktadır (Bandura, 1993). Bu motivasyona sahip çalışanlar; ihtiyaç duydukları bilgiyi çevresinden edinip sahip olduğu bilgiyi de çevresiyle paylaşarak, karar verme süreçlerinde daha doğru/ uygun kararlar vermekte ve böylelikle örgütün etkililiğini ve verimliliğini arttırmaktadır (Davenport, Prusak, 1998). Literatür ve uygulamadaki bahsi geçen noktalardan hareketle, bu çalışmada, güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş davranışı kavramları bilişimi sektörü örnekleminde incelenmiştir.

1.1. Bilişim Sektörü

1990'ların sonlarına doğru, bilgisayarların iş yaşamında daha yaygın kullanılması ve birbirleriyle bağlantı kurabilmeleri çalışanlar arası iletişimi daha etkin hale getirmiştir. Böylelikle iş süreçleri daha etkili işletilebilir hale gelmiş ve bu da verimliliği arttırmıştır (Stiroh, 2016). 90'ların ortalarına doğru bilgisayarların iş dünyasına katkıları dikkat çekmektedir. Gün geçtikçe bilgisayarlar kişisel kullanımdan çok örgütsel kullanımlara uyarlanmaya başlamıştır. Bunun için bilgisayarların iletişimini güçlendirecek donanım ve yazılım yatırımlarına ağırlık verilmektedir. Bu sayede bilgisayar üretimi artmış ve bilgisayarlar iş dünyasında daha etkin rol almaya başlamıştır. Bilgisayarların artan kullanımı web 2.0 devrimini doğurmuş ve ardından

e-ticaret, telekomünikasyon gibi kavramların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Oliner,2000).

Diğer taraftan artan bilgisayar kullanımı verimliliği arttırarak şirketlere rekabet avantajı sağlamıştır. Bilgisayarlar sadece doküman oluşturan, bunları depolayan makinelerken, 90'ların sonlarına doğru örgütün stratejik kararlarına dahil olan ve örgütsel süreçleri düzenlemede dikkate değer unsurlar haline gelmiştir. İnsan kaynaklarından, üretime tüm işletme fonksiyonları bilgisayar sistemlerini kullanarak yaptıkları işi daha etkin ve verimli şekilde yapmaya başlamıştır (Davenport, 2006).

2000'lerin başlarından itibaren bilgi sistemleri, örgütteki her çalışana destek olacak yapılan işi hızlandıracak ve daha net tahminler yapmalarını sağlayacak veriler sunar hale gelmiştir. Özellikle yöneticiler yönetimin fonksiyonları olan; planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon ve kontrol aşamalarının hepsinde bilgi sistemlerinden faydalanarak bu fonksiyonları daha etkin bir şekilde yönetmişlerdir.

Web 2.0'ın da yayılmaya başlamasıyla kullanıcılar internete bilgi girebilir hale gelmiştir. Hızla artan bilgi havuzu internet kullanıcılarını daha fazla bilgiye, daha fazla kaynaktan erişilebilir hale getirmiştir (O'Reilly, 2005). Bloglar, wikiler, sosyal ağlar sayesinde internet kullanıcıları web 1.0 ortamında sadece internetteki içeriklere erişirken, bu devrimle birlikte yeni içerik yaratabilir hale gelmiş, bu da birbirine bağlı sistemlerin birbiriyle olan iletişimini arttırmış, dolayısıyla girdi – işlem – çıktı döngüsünü daha güncel ve daha fazla geribildirimle desteklenir hale getirmiştir (Laudon, 2016).

Bilgisayarlarla insanların kurdukları iletişimin artması sonucu fazla sayıda bilginin birden fazla kanaldan girilmesi bazı sorunları doğurmuştur. Kullanıcılar ürettikleri verileri devamlı veritabanlarına gönderdiği için gönderilen veriler kontrol edilemez hale gelmiştir. Aranılan bilgiler birden çok kaynaktan sunulmuştur. Bunun sonucunda benzer bilgiler arasında tutarsızlıklar, çok sayıda aynı bilgininin aranılan bilgiye ulaşılmasını zorlaştırması, alakasız bilgileri kullanıcıya sunulması gibi sorunlar doğmuştur (Laudon, 2016). Bu sorunların önüne geçebilmek için bilgi üretimi denetim altında tutulmaya çalışılmış, ancak hızla büyüyen bir bilgi havuzunu kontrol etmekte insan gücü yetersiz kalmıştır. Donanımlar yapay zeka kodlamalarıyla ve Google'ın öncülüğünde oluşturulan bilgi analiz algoritmalarıyla gönderilen bilgileri denetler hale gelmiştir. Böylece bilgisayarlar da bilginin doğruluğunu arttırmada insanlara yardım edebilmiştir. Bu sürecin devamında web 3.0 ortaya çıkmıştır (Hendler, 2009). Bilgi

makineler tarafından denetlenip filtrelenebilir hale gelmiş, teknolojik gelişmeler sonucu, makineler de insanlar gibi öğrenebilmiş, sorulara cevap üretebilmiş ve istemcilere kullanabilecekleri analizler sunabilmiştir (Laudon, 2016).

1.2. Bilişim Sektöründe Çalışılmış Kavramlar

Bilişim Sektörü oldukça değişken bir sektördür. Çalışanların sektörü takip etmesi, takımlar halinde çalışması, sorumluluklar üstlenmesi yöneticilere oldukça yardımcı olmaktadır. Çalışanların inisiyatif alması, kendilerini geliştirmesi için motivasyon sağlayıcı faktörler gibi konular uzun süredir akademik çalışmaların konusu olmaktadır. Bu nedenlerle bilişim sektöründe çalışılabilecek bir çok kavram vardır. Araştırmalar sonucunda çıkarılacak bulgular bilişim firmalarının geleceklerine yön verebilmekte, değişen koşullara uyum sağlayabilen çalışan topluluğu yaratmada yöneticilere yol gösterebilmektedir.

Bu kavramların en sık çalışılanlarından birisi de yaratıcılıktır. Çünkü bilişim sektörü çalışanlarının yaratıcılık özelliklerini daha fazla kullanmaları beklenmektedir. Bu sebepten çalışanlar daha özgür bırakılmakta, daha fazla sorumluluk almalarına izin verilmektedir (Hartog, 2000). Çalışanların bu doğrultuda yönlendirilmesinde yöneticilerine önemli rol düşmektedir. Yönetici çalışanlarını kendilerini geliştirme, işi benimseme, daha fazla sorumluk alma, karar verme süreçlerine daha fazla dahil olma konularında motive ederse örgüt olarak daha kolay çevresel değişikliklere ayak uydurulmaktadır (Conger, 1988).

Organizasyonların bulundukları çevrede meydana gelen değişimlere, yeniliklere uyum sağlayabilmeleri için çalışanların yeni fikirler, yeni ürünler üretmeleri hayati öneme sahiptir. Böylece şirketler rekabet avantajı sağlayabilecek rakiplerinin peşinden gitmek zorunda kalmayacaktır (Cummings ve diğ., 1997). Çalışanların yaratıcılıkları önündeki engellerin kaldırılması liderlerin görevidir. Lider astlarına yetkinlikleri doğrultusunda yeni sorumluluklar verir ve onları cesaretlendirirse çalışanlar fikirlerini yaptıkları işlere aktarma konusunda daha hevesli olacaktır (Zhang, Bartol, 2010).

Çalışanların yaptıkları işi sahiplenmeleri ve o işte yeni yöntemler denemeleri için, işin karmaşıklık düzeyinin çalışanın yetkinliğiyle uyumlu olması gerekmektedir. Böylece çalışan yapması gereken işleri bilecek ve kendini bu doğrultuda geliştirmek için gereken doğru çabayı harcayacaktır (Oldham, Cummings, 1996).

Çalışanlar kendilerini geliştirirken çevresindekilerle bilgi paylaşımında bulunurlarsa tüm takım üyelerinin bilgi birikimi artacak, problemlere daha fazla çözüm üretilecek ve daha fazla yaratıcı fikir çıkacaktır (Zhang, Bartol, 2010).

Bilgi akışının karşılıklı devam edebilmesi için çalışanların birbirleriyle sürekli iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Günümüzde görevler artık çalışanlara değil onların oluşturduğu takımlara verilmektedir. Takım halinde çalışırken bilgi paylaşımı için uygun ortam oluşturulduğu zaman takım halinde daha verimli çalışılacaktır (Grant, 1996). Takım üyelerinin bilgi paylaşımı konusunda istekli olabilmesi için, içsel motivasyonlarının arttırılması gerekmektedir. İnsan kaynakları departmanı işe alımlarda adayların takım çalışmasına uygunluğunu incelemektedir. İşe alım gerçekleştikten sonra ise takım liderleri çalışanlarla yakından ilgilenerek, onların sorunlarına çözüm ürettiğinde takım üyelerinin içsel motivasyonu artacaktır (Hung ve diğ., 2011).

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

1.2.1. Teknoloji Kabul Modeli

Bilişim sektöründe değişim hızla gerçekleştiği için bu sektörde yer alan şirketlerin de yeni teknolojilere gereksinimi sürekli artmaktadır. Yeni teknolojiler şirketlere verimlilik konusunda fayda sağlarken, çalışanlar tarafından benimsenip doğru şekilde kullanılamadığı zaman örgütün kaynaklarının tükenmesine neden olmaktadır. Davis'in (1989) ortaya sürdüğü Teknoloji Kabul Modeli'ne göre yeni teknolojilerin çalışanlar tarafından kabulü sadece teknolojinin kalitesi veya işleviyle bağlantılı değildir. Çalışanların kullanılacak olan yeni teknolojinin onlara fayda sağlayacağı ve kullanımının kolay olduğu konularında algısal olarak hazır olması gerekmektedir. Aksi takdirde uyum sürecinde sorun yaşanacağı tespit edilmiştir (Davis, 1989).

Kullanıcının bilgisayarla vakit geçirmekten keyif alması ve işlerini bilgisayar üzerinden gerçekleştirme eğilimi ile o kullanıcı tarafından kullanılan teknolojinin kullanım kolaylığı arasında olumlu ilişki vardır. Diğer taraftan, bilgisayar kaygısı

yüksek olan çalışanlarda ise ön yargı oluşmakta ve bilgisayar kaygısının artması algılanan kullanım kolaylığını azaltmaktadır (Hackbarth ve diğ., 2003).

Çalışanların bilgisayar kullanırken tecrübe ettikleri eğlence seviyesini arttırmak için onların bilgisayar kullanımı konusundaki öz-yeterlik seviyelerini arttırmak dolayısıyla sistemin kullanımının kolay olduğu düşüncesini benimsetmek gerekmektedir. Bandura'nın (1993) tanımına göre öz-yeterlik bireyin kendisinden beklenen işleri yapabileceği konusunda kendisini yeterli hissetmesi demektir. Bilişim sektöründe çalışanlardan beklenen performansın odağında bilgisayar ve bilgisayarla entegre çalışan sistemler bulunmaktadır. Yani çalışan yapması gereken işi yapmak istese bile bilgisayar kullanımında yetersiz kalması; o işi yapabileceği konusunda kendisini yetersiz hissetmesine, bilgisayar kullanımına kaygıyla yaklaşmasına neden olmaktadır. Çalışanların bilgisayar kullanımda kendilerini yeterli hissedebilmesi için sistemlerin kurulumu sırasında çalışanlara verilen eğitimlerdeki performanslar takip edilmeli, bilgisayar tecrübeleri arttırılmalıdır (Potosky, 2002). Aynı zamanda çalıştıkları takımlardaki üyelerin birbirlerine destek olmaları gerekmektedir. Bu konuda liderlerden, onları cesaretlendirmesi ve takım arasındaki uyumu arttırması beklenmektedir (Compeau ve diğ., 1995). Böylece çalışanlar bilgisayar kullanımı konusunda kendilerini yeterli hissedecek ve bilgisayar kaygılarının azaltacaklardır (Potosky, 2002).

Bilişim sektörünün yapısı, bilişim sektöründe çalışılmış kavramlar, teknolojik gelişmelerinin takibinin zorunluluğu ve yöneticileri tarafından bu zorunluluğun çalışanlarda yarattığı olumsuz mental baskının önüne geçme isteği gibi konuların önem arz ettiği görülmektedir. Buradan yola çıkarak, güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı ve yenilikçi iş davranışı kavramları bu çalışmanın konusu olarak belirlenmiştir. Bu sayede, güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolü incelenmiştir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı ve yenilikçi iş davranışı kavramlarına değinilmiştir. İkinci bölümde bu kavramlar arasındaki ilişkilerden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın metodolojisine, dördüncü bölümde analiz ve bulgulara, beşinci ve son bölümde ise bulguların literatür desteğiyle yorumlandığı sonuç bölümüne yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik

Lider kelimesi dilimize İngilizceden girmiştir. "Lead" kelimesi Türkçe'de yönlendirmek demektir. "Leader" ise "lead" fiilini gerçekleştiren anlamına gelmektedir. Yani "Leader" Türkçe'de yönlendiren kişi demektir. Lider, işleyişin olduğu her yerde, o işleyişin devamlı ve koordineli gerçekleşmesi için yol gösteren kişidir (Bennis, Townsend, 1989).

Organizasyonların işleyişleri teknolojik gelişmelerle birlikte değişime uğramıştır. Sanayi devriminden önce bireyler kendilerine ait atölyelerde çalışırken, sanayi devrimi ile birlikte seri üretime geçilmiştir. İnsanlar fabrikalarda çalışmaya başlamış, iş bölümü ve departmanlaşma gibi kavramlar ortaya çıkmıştır (Toffler, Alvin, 1980).

Üretimde kullanılan iş gücünden en fazla verimi alabilmek için yöneticiler tarih boyunca değişik yönetim tarzları denemiştir. Başlarda üretimi artırmaya yönelik olan ve iş gücünü göz ardı eden yöneticiler gün geçtikçe kalite, yenilikçilik, çalışanların gelişimi, müşteri memnuniyeti gibi kavramlara önem vermiştir. Bu süreç, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimde değişimlerin yaşanmasını sağlamıştır. Çalışanları anlamaya çalışan, onların isteklerini dinleyen, gelişimlerini yakından takip eden yöneticilik tarzları benimsenmiştir (Ahearne ve diğ., 2005).

Yönetimdeki bu değişiklikler lider ve yönetici farkını doğurmuştur. Burns'e (1978) göre liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmektedir. Hatta lider, çalışanının farkında olmadığı ihtiyaçlarını tespit eder ve onu karşılamaya çalışır.

2.2. Lider-Yönetici Farkı

Davis (1989), liderlikle yöneticilik arasında fark olmadığını, sadece liderliğin yöneticiliğin bir alt alanı olduğunu savunmaktadır. Ancak yine de lider olarak bahsettiğimiz kişinin, çevresindekileri belli bir vizyon çatısı altında toplayıp, belli bir amaç peşinden sürükleyebilme kabiliyetinde olması gerekmektedir. Bu da, yönetici

olarak düşünülen kişiden biraz daha farklı bir anlam oluşturmaktadır. Çünkü yönetici; yani "manage" eylemini gerçekleştiren kişi, organizasyonun üretmesi gereken ürün veya hizmet ne ise onun üretimi için gerekli kaynakları bulmakta ve bulduğu kaynakların en verimli, en etkili şekilde kullanılacak yolu tespit ederek çalışanları o doğrultuda yönlendirmektedir (Goleman, 2003). Lider için bu birincil amaç değildir ve liderler yönetici olmak zorunda değildir. Yani bir yöneticinin altında çalışan grubun bir üyesi, grup üyeleri tarafından yöneticiden daha fazla lider olarak görülebilmekte ve saygı görebilmektedir. Her lider yönetici olmamakta, her yönetici de liderlik yapamamaktadır (Bennis, Townsend, 1989).

Yöneticilik bir yetki gibi devredilebilirken, liderlik rolü devredilememekte ancak izleyiciler tarafından benimsendiğinde ortaya çıkabilmektedir.

Liderlik kavramı yönetici kavramıyla karıştırılmaktadır. Bu iki rol arasındaki fark aslında literatürdeki dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik kavramları arasındaki farka da benzemektedir (Podsakoff ve diğ., 1990).

Liderler, vizyon oluşturmakta ve çalışanlarına bu vizyonu benimsetmektedir. Örgütün vizyonunu onların hayat tarzları haline getirmektedir. Yöneticiler ise çalışanlara yapılması gereken işleri söylemekte ve o işin yapılıp yapılmadığıyla ilgilenmektedir (Bass, 1999).

Liderler değişimin öncüleridir. Tüm örgütün çevresel değişiklikleri takip etmesini ve genel bir örgütsel değişmin yaşanmasını sağlamaktadır. Bunun için çalışanlarına karar verme yetkisi vermekte, onları kararlara dahil etmekte, ve iş birliği ortamı hazırlamaktadır. Yöneticiler ise mevcut düzenin bozulmasını engellemeye çalışmaktadır. (Podsakoff ve diğ., 1990)

Liderler özgün ve kendilerine has tavırları ile takipçilerine ilham vermekte, yönetici ise üstlendiği göreve göre rol yapmaktadır. Söylediği sözden mimiklerine kadar her tavrı rol model olarak benimsediği kişilere aittir (Goleman, 2003).

Liderler risk almaktan korkmaz ve riskin sonuçları zedeleyici olsa bile bunun onları başarıya götüren yolda birer basamak olduğunu bilirler. Yöneticiler riski en aza indirgemeye çalışır ve risk teşkil eden unsurları ortadan kaldırırlar (Bennis, 1985).

Liderler uzun vadeli planları gerçekleştirmek için uğraşmaktadır. Bu süreçte ödül, takdir gibi motive edici unsurları aramazlar çünkü o planı benimsemişlerdir.

Yöneticiler ise kısa vadeli planlara yönelir, bu planları gerçekleştirdikten sonra aldığı olumlu geribildirimlerle motive olur (Bennis, 1985).

Liderler çalışanlarına özerklik sağlamakta, zorlayıcı işlerin onların iş tatminlerini arttıracağını onları geliştireceğini düşünmektedir. Diğer taraftan, yöneticilerin verdiği işler çalışanlar tarafından yerine getirilemediğinde yönetici çalışan üstünde bir baskı oluşturmaktadır ve bunun sonucunda da iş stresi ortaya çıkmaktadır (Bass, 1999).

Eren'e (2004) göre yönetici etkililik ve verimliliği ön planda tutmaktadır. Nasıl az kaynakla daha çok iş gerçekleştirilebileceğini düşünmekte, maliyetleri en aza indirmeye çalışmaktadır. Liderler ise bu konuları ikinci planda tutmakta ve daha çok örgütün gelecekteki konumun düşünmektedir. Bu doğrultuda lider attığı adımları şirketin 50 yıl sonraki durumunu düşünerek atmakta ve örgütünü değişime hazırlamaktadır.

Liderler yenilikçi ruh oluşturur. Çalışanlarını yeni fikirler üretmeleri konusunda teşvik eder ve onlara gereken kaynakları sağlar. Yöneticiler ise çalışanların işlerine odaklanmalarını, kaynakları tasarruflu kullanmalarını ve olabildiğince riskten kaçınmalarını bekler (Howell, Avolio, 1993).

Liderlik, yöneticiliğin alt alanı gibi incelenmektedir ve liderlik yaklaşımları üzerine yapılmış çalışmalar bu iki kavramın farkını göstermektedir. Dolayısıyla bilişim sektörü üzerine yapılan çalışmalar da incelendiğinde iki kavram arasındaki farkın anlaşılmasının önemli olduğu, yöneticinin lider olarak çalışanları yönlendirmesi gerektiği görülmektedir (Parsons, 1983; Weill, 2004; West, Gallegher, 2006; Laudon, 2016).

2.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik teorisi, liderliğin örgüte etkisini, temelinde yatan ana felsefeyi ve sonuçlarını incelemeyi amaçlar. Bu amaç çerçevesinde tarih boyunca geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern yaklaşımlar temelinde liderlik kavramı irdelenmiştir.

2.3.1. Geleneksel Yaklaşımlar

2.3.1.1. Büyük Adam Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre liderlik doğuştan gelen bir özelliktir. İnsanın doğasında liderlik olmadığı sürece lider olması mümkün değildir (Luthans, 1981). Gandhi, Büyük İskender, Sezar, Atatürk gibi liderler, sadece bulundukları çevrede değil, sınırları aşan ölçüde değişikliklere sebep olmuştur. Daha çok askeri alanda kullanılan "büyük adam" tabiri; büyük kitleler toplayarak onları belli bir amaç için yönlendirmeyi başarabilen kişilere atfedilmiştir (Maloş, 2012).

2.3.1.2. Özellikler Yaklaşımı

20. yüzyılın başlarında Büyük Adam Yaklaşımı zamanla özellikler yaklaşımına doğru evrilmiştir. Özellikler yaklaşımına göre; kişilerin boy, ağırlık, ses tonu gibi kalıtsal özellikleri lider olabilecek insanlarda normal insanlara göre farklılık göstermektedir. İnsanların liderlerini kabullenebilmeleri için, bu fiziksel özelliklerin lider tarafından sahip olunması gerekmektedir (Kirkpatrick, Locke, 1991).

Kişisel bu farklılıkları gören izleyiciler, karşısındaki kişinin liderleri olduğunu kabul etmektedirler (Yukl, 1991). Doğru liderin doğuştan mı yoksa zaman ve tecrübeyle mi ortaya çıktığı net olmasa da, liderlerin gösterdiği bazı özelliklerin diğer insanlardan farklı olduğu görülmüştür. Lider olarak düşünülen kişinin; uzun boy, enerjiklik, samimiyet, dürüstlük, özgüven, hitabet, açık sözlülük, analiz ve yorumlama gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Bass, Stogdill, 1990). Bu kişiler doğru zamanda, doğru yerde oldukları ve önlerine çıkan fırsatları değerlendirebildikleri sürece güçlü bir lider olabilmektedirler (Kirkpatrick, Locke, 1991).

Bu yaklaşım lider olmanın katı kurallara sahip olduğunu varsaymakta ve şirket içinden yeni liderler çıkarmanın yollarını açıklayamamaktadır. Çalışanlar arasında kişilik özellikleri liderde olması gereken özellikleri karşılamıyorsa ne kadar işe hakim olursa olsun liderlik yapamayacağı düşünülmektedir. Özellikler üzerine yapılan araştırmaların çoğunda durumsal değişkenlerin yaratacağı farklılıklar göz ardı edilmiş ve belirtilen özelliklere sahip liderlerin her koşulda başarılı olacağı varsayılmıştır (Fleenor, 2006).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Yaklaşım, liderlerin üyeleriyle olan etkileşimine ve liderlik rolünü gerçekleştirirken ortaya koyduğu davranışlara odaklanmıştır(Koçel, 1989). Her lider üyeleriyle farklı ilişkiler kurmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderler üyeleriyle iletişim kurarken ya göreve odaklı yaklaşırlar ya da çalışan odaklı liderlik yaparlar (Owens, 1976). Bu iki lideri birbirinden ayıran görüşler çeşitli araştırmalarla tespit edilmiştir.

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1950'li yıllarda yapılmış olan ve Michigan State Üniversitesi araştırmaları ile paralellik gösteren bu araştırmaya göre liderlik davranışlarının tanımlanması amaçlanmıştır. Bu çalışma için iki boyutlu "Lider Davranışı Tanımlama Anketi" geliştirilmiştir. Bu boyutlardan birisi kişiyi dikkate alma iken, diğerinin inisiyatif olduğu tespit edilmiştir. İki boyut da çalışanlara yöneliktir. Kişiyi dikkate almanın odağında çalışan varken, inisiyatif boyutunun odağında çalışanın yönlendirilmesi, hedefler doğrultusunda organize edilmesi yer almaktadır(Yukl, 2009).

Kişiyi dikkate alma boyutunda lider, çalışanlarıyla arkadaşlık ilişkisine dayanan bir iletişim kurmaktadır. Yani liderler çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem vermektedir. Bu davranışın lidere izleyicilerinin daha çok güven ve saygı duymalarını sağladığı düşünülmektedir. (Kirkpatick, 1991). Lider, çalışanlarının fikirlerini önemser ve karar verme aşamalarında onlarla fikir alışverişinde bulunur (Graen, Uhl-Bien, 1995). İnisiyatif alma ise, liderin örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yapıyı şekillendirme, çalışanları organize etme gibi faaliyetlere önem vermesini ifade eder (Koçel, 2015).

2.3.2.2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı zamanda yürütülen Michigan State Üniversitesi araştırmalarının amacı, liderin davranışları ile çalışanların performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Çalışanlar üzerine yapılan anketler değerlendirmiş, hangi davranışların verimliliği artırdığı hangilerinin azalttığı tespit edilmiştir (Yukl, 2009).

Etkin ve etkin olmayan liderlerin hangi davranışları sergilediklerini inceleyen bu çalışmada bulunan sonuçlar şu şekildedir;

Görev odaklı davranışlar, liderlerin çalışanlarını hedefler belirlemesi ve o hedeflere ulaşması için gerekli motivasyon kaynaklarını inceler. Astlarını koordine ederek onlara ihtiyaç duydukları bilgi, motivasyon, yetki gibi girdileri temin eder (Yukl, 2009).

İlişki odaklı davranışlarda ise, liderler çalışanların durumlarıyla yakından ilgilenerek onların ihtiyaçlarını inceler. Onların hedef belirlemesine yardımcı olur ve bu hedeflere ulaşabilmesi için ona özerklik tanır. Böylece çalışan yapılan işe katkısını görür ve daha çok motive olur (Yukl, 2009).

Blake ve Mouton yönetim tarzı matrisi, Ohio ve Michigan Eyalet Üniversitelerinin araştırmalarının devamı niteliğindedir. Yöneticileri iki grupta incelemektedir. Bunlardan birisi insana odaklı davranışlar sergileyen yöneticiler, diğeri ise işe odaklı davranışlar sergileyen yöneticilerdir.

Blake ve Mouton (1964), bu iki davranış tarzını derecelendirmek için 9x9'luk bir matris oluşturmaktadır. Bu matrisin sol tarafından sağ tarafına doğru gidildikçe liderler işe, aşağıdan yukarı doğru gidildikçe kişiler arası ilişkilere odaklanmaktadır. Matris üzerindeki 5 bölge için belirli lider davranışları tanımlanmıştır. Bunlar;

a) *Cılız Lider (Impoverished Management - 1,1):* Hem çalışanlarla ilişkisine, hem de üretime ilgi göstermeyen yönetim tarzıdır. Sorunlardan, çatışmalardan uzak durmaya çalışır. Verilen işi yapar ve fazla sorumluluk üstlenmek istemez.
b) *Şehir Kulübü Lideri (Country club management - 1,9):* Üretime ilgisini asgari düzeyde tutarak tamamen çalışanlarla ilgilenmektedir. Onların ihtiyaçlarını gözetip ilişkileri sağlamlaştırarak çalışanlarına mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlar.
c) *Orta Yolcu Liderliği (Middle-of-the-road management - 5,5):* Hedefleri gerçekleştirirken, çalışanların da ihtiyaçlarını gözetir. Çalışanların memnuniyet seviyelerinin düşmesine izin vermez ancak artırmak için de çaba göstermez (Mullins, 1995). Belli seviyede motivasyon sağlandıktan sonra işlerin kendiliğinden yürüyeceğini savunur. Çok fazla yaratıcılık istemeyen işler için uygundur (Erkasap, 2015).
d) *Görev Liderliği (Authority–Compliance Management - 9,1):* Tamamen üretime odaklı bu liderlik tarzına göre çalışanlar birer üretim aracı olarak görülmektedir. Üretimde maksimum verimi elde etmek çalışanlara baskı

uygular, onlarla iletişimini sınırlar ve yaratıcılık göstermelerine destek olacak teşvikleri önemsemez (Mullins, 1995).

e) *Takım Liderliği (Team management - 9,9):* Bu liderlik tarzı üretimi artırmak için çalışanlarla güçlü ilişkiler kurulması gerektiğini savunmaktadır. Lider çalışanlarında güven ve sadakat algısı oluşturur. Çalışanlarının hatalarıyla, eksikleriyle, sorunlarıyla yakından ilgilenerek onları yönlendirir ve bu sayede üretimdeki verimlilik en üst düzeye çıkarılmaya çalışılır (Mullins, 1995).

Yüksek									
İnsana İlgi	1,9								9,9
					5,5				
	1,1								9,1
Düşük	Üretime İlgi								Yüksek

Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi

Koçel, T. (2015). **İşletme yöneticiliği** (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi

Şekil 1'de görüldüğü üzere, iki eksende de en üst düzeye çıkıldığında, yani 9. satır 9. sütün incelendiğinde liderlerin astlarıyla hem güçlü ilişkiler kurdukları, hem de üretime odaklandıkları gözlemlenmektedir. Matrisin tam ortası olan 5. satır, 5. sütunda lider odak noktası seçmeyerek iki faktöre de ortalama odaklanmaktadır (Koçel, 2015; Akoğul, 2018).

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Hershey ve Blanchard'ın (1969) temelini oluşturduğu durumsallık yaklaşımında lider, tarzını belirlerken o anki koşulları gözetmesi gerekmektedir.

Davranışsal yaklaşımın aksine her durumda aynı liderlik tarzının uygun olacağı görüşünü reddetmektedir. Liderler takipçilerine, farklı durumlara, farklı bireysel özelliklere göre farklı liderlik tarzlarını benimsemektedirler.

2.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Fiedler (1964) tarafından yapılan çalışmada; liderlerden şimdiye kadar çalıştıkları tüm iş arkadaşları arasında bir değerlendirme yapıp hangisinin en çalışılmaz olduğunu belirlemeleri istenmiştir. "Least Preferred Coworker" (LPC) olarak literatüre kazandırılan bu ölçeğin amacı liderin etkinlik seviyesini belirlemektir (Yukl, 2013).

Liderler üzerine yapılan bu çalışma sonucunda Fiedler'e göre liderin etkinliğini etkileyen üç durumsal değişken olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Şekil 2).

Lider-üye ilişkileri durumsal değişkenlerin ilkidir ve lider-üye arasındaki ilişkinin şeklini ve bunun çalışanların performansları üzerindeki etkilerini inceler. (Fiedler, 1972). Ölçekte "İyi" ve "Zayıf" olarak derecelendirilmiştir. Bu değişkene göre etkin liderin astlarıyla ilişkileri güçlüdür. Astlar liderlerine sadık ve güvenleri tamdır. (Koçel, 2015).

Başarılacak işin niteliği diğer bir durumsal değişkendir. İşin tanımının ne kadar net yapıldığı, çalışanların ne yapması gerektiği, hedefler, projeler hakkında ne kadar bilgilendirildiği liderin etkinliğini belirlemektedir (Fiedler, 1972). Ölçekte "Planlanmış/Yapılanmış" ve "Planlanmamış/Yapılanmamış" derecelendirilmektedir. Planlanmış/Yapılanmış nitelikteki işlerin olduğu ortamlarda liderin daha etkin olduğu görülmektedir. (Koçel, 2015).

Liderin pozisyonunun otoritesinin gücü, liderin otoritesinin getirdiği ödül ceza uygulamalarını ne kadar doğru kullandığı liderin etkinliğini belirlemektedir (Fiedler, 1972). Ölçekte "Fazla" ve "Az" olarak derecelendirilmiştir. Otorite gücü fazla olan ortamlarda liderin daha etkin olduğu görülmektedir. (Koçel, 2015).

Lider-üye İlişkileri	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Başarılacak İşin Niteliği	Yapılanmış		Yapılanmamış		Yapılanmış		Yapılanmamış	
Liderin Pozisyonunun Otoritesinin Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Durum	1	2	3	4	5	6	7	8
	En olumlu ←				→			En olumsuz

Şekil 2: Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Koçel, T. (2015). **İşletme yöneticiliği** (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi

Bu modele göre sekiz ayrı durum söz konusudur. LPC puanı düşük olan liderlerin 1. 2. 3. ve 8. durumlarda daha etkili olduğu görülürken, daha yüksek LPC puanına sahip liderlerin 4. 5. 6. ve 7. durumlarda etkili olduğu görülmektedir (Saylı, Baytok, 2012).

En olumlu durumda grup yönetilmeye daha yatkındır. Liderinin yönlendirmesine uyar. En olumsuz durumda ise grup yönlendirmeye kapalıdır. Dolayısıyla liderin, gruba değil işin kendisine odaklanması gerekmektedir (Koçel, 2015).

2.3.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi

Yol-Amaç teorisi, liderlerin davranışlarının astlarının işe bakışlarını, tatmin seviyelerini ve performanslarını nasıl etkilediğini incelemektedir (Yukl, 2013). Bu teoriye göre çalışanların beklentileri liderleri tarafından karşılanırsa çalışanların motivasyonları yükselir ve yaptıkları işlerde yüksek performans gösterirler (Mullins, 1995).

Çalışanların motivasyonlarını etkilenmek için yol ve amaç hususlarının değerlendirildiği bu teori; liderin çalışanların beklentilerini etkileme derecesi, onlara yeni amaçlar belirlemek ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağını gösterme, yol, bu amaçlara ulaştıktan, doğru yolu kullandıktan sonra elde edecekleri ödüller de amaçları

oluşturmaktadır (Koçel, 2015). Bu iki hususu önemseyen liderlerin kullanabilecekleri dört liderlik tarzı bulunmaktadır. Bunlar;

Otokratik Liderlik

Grup içinde en bilgili ve tecrübeli olan, aynı zamanda tüm işleyişe hakim olan liderlerin karar verme sürecinde belirsizliklerle karşılaştığı durumlarda otokratik liderlik tarzını benimsemesi gerekmektedir (Maloş, 2014). Kararların hızlı verilmesi gereken ve izleyicilerin iş üzerinde yeterli hakimiyete sahip olmadığı koşullarda otokratik liderler yetki ve sorumluluğu üstlenerek grubun belli bir amaç etrafında toplanmasını sağlar ve izleyicileri hedefe yönlendirebilir (Van Vugt ve diğ., 2004).

Katılımcı (Participative) Liderlik

Bu liderlik tarzına göre, çalışanlar karar verme süreçlerine dahil edilir ve lider verdiği kararlarda sıklıkla izleyicilerine danışır (House, 1975). Fazla sayıda kişinin fikirlerinin karar verme süreçlerinde değerlendirilmesi, yöneticinin fikirler arasından daha yaratıcı fikirleri değerlendirerek hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Yetenek ve tecrübe seviyesi düşük çalışanlar, ihtiyaç duydukları bilgiye sahip olamadıkları zaman karar verme süreçlerinde önünü net görememekte ve kendilerini daha az baskı altında hissetmektedir (Maloş, 2014).

Destekleyici (Supportive) Liderlik

Çalışanlarıyla yakından ilgilenen, onlara arkadaşça yaklaşan ve refah seviyelerinin yükselmesi için çabalayan liderlik tarzıdır. Yapılan işte değişiklikler yaparak işi çalışan için daha cazip hale getirir (House, 1975). Stresli, başarılması zor olan işlerde uygulanması gereken liderlik tarzıdır (Yukl, 2013).

Başarıya Yönelik Liderlik

Lider tamamen başarı üzerine odaklanmıştır ve astlarını da bu şekilde yönlendirmektedir. Çalışanlar görev ne kadar zor olursa olsun kendilerine güvenir ve hiç bir yükümlülüğün altına girmekten kaçınmaz. Lider, astlarını başarı sağladıkları takdirde ödüllendirerek gelecek başarılar için motive eder (House, 1975).

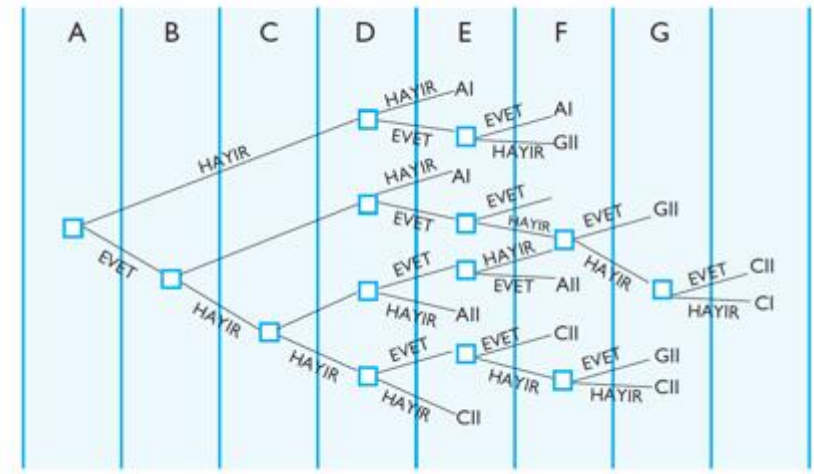
2.3.3.3. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli.

Vroom ve Jago (1988), Vroom ve Yetton'un 1973 yılında yaptıkları çalışmayı geliştirerek liderin karar süreçlerinde sorumluluğu ne zaman kendi üstlerinde tutmaları, ne zaman astlarıyla paylaşması gerektiği konusuna netlik kazandırmayı

amaçlamışlardır. Bu modele göre lider, tarzını belirlerken; konunun karmaşıklığı, astlarla ilişki, eldeki bilgi miktarı gibi konulara dikkat etmesi gerekmektedir.

Problemle karşılaşıldığında A-G aralığındaki harflerle kodlanmış yedi soruya verilecek "evet" ya da "hayır" cevaplarıyla liderin tercih etmesi gereken liderlik türü belirlenir. Bu sorular şunlardır;

- Soru A: Problem nitelik gerektiriyor mu?
- Soru B: Yüksek nitelikli karar verebilmek için yeterli bilgim var mı?
- Soru C: Problem yapısallaşmış mı?
- Soru D: Kararın astlar tarafından benimsenmesi, etkili uygulanması için önemli mi?
- Soru E: Eğer kararı kendiniz verdiyseniz kararınızın astlarınızca benimsenme ihtimali nedir?
- Soru F: Problemi çözmede kullanılacak örgütsel amaçlar astlarca paylaşılmakta mıdır?
- Soru G: Tercih edilen çözümlerin astlar arasında çatışma oluşturma olasılığı var mıdır? (Saylı ve Baytok, 2014)



Şekil 3: Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli

Koçel, T. (2015). **İşletme yöneticiliği** (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi

Şekil 3'ten yola çıkarak, liderin benimseyebileceği liderlik tarzının belirleneceği lider katılım modeli oluşturulmuştur. Modelde karşılaşılan probleme yönelik uygulanabilecek, AI-GII aralığındaki birbirinden farklı yöntemler açıklanmıştır. Bu yöntemler Tablo 1'de detaylandırılırmıştır.

Tablo 1: Vroom ve Yetton'un Lider Katılım Modeli

Bireysel Problemler İçin		Grup Problemler İçin	
AI (OtokratikI)	Lider, o an elindeki bilgilerle sorunu çözebilir.	AI (OtokratikI)	Lider, o an elindeki bilgilerle sorunu çözebilir.
AII (OtokratikII)	Lider astlarını bilgi temini için kullanır. Onlara herhangi bir konu da	AII (OtokratikII)	Lider astlarından gerekli bilgileri temin eder, kararlarını çalışanlarıyla paylaşıp paylaşmayacağına kendisi karar verir
CI (DanışmacıI)	Lider karar alırken sorunu ilgili astlarına danışır. Onların fikirlerini dinler. Ancak karar üzerinde astların etkisinin olup olmayacağı belli değildir.	CI (DanışmacıI)	Lider karar alırken grup halindeki çalışanların her birinden tek tek fikrini alır. Ancak astların fikirleri karara yansımak zorunda değildir.
		CII (DanışmacıII)	Lider karar alırken grubun fikrini alır. Ancak grubun fikirleri karara yansımak zorunda değildir.
GI (Grup KararıI)	Lider sorunu tek bir astına açıklar. Beraber analiz yaparak iki tarafı da tatmin eden bir çözüm yolu bulmaya çalışırlar.	GII (Grup KararıII)	Lider sorunu gruba açıklar. Lider kenara çekilerek grubun analiz yapmasını sağlar. Grup içinde ortak bir karara varılır. Ortak karar lider tarafından uygulanır.

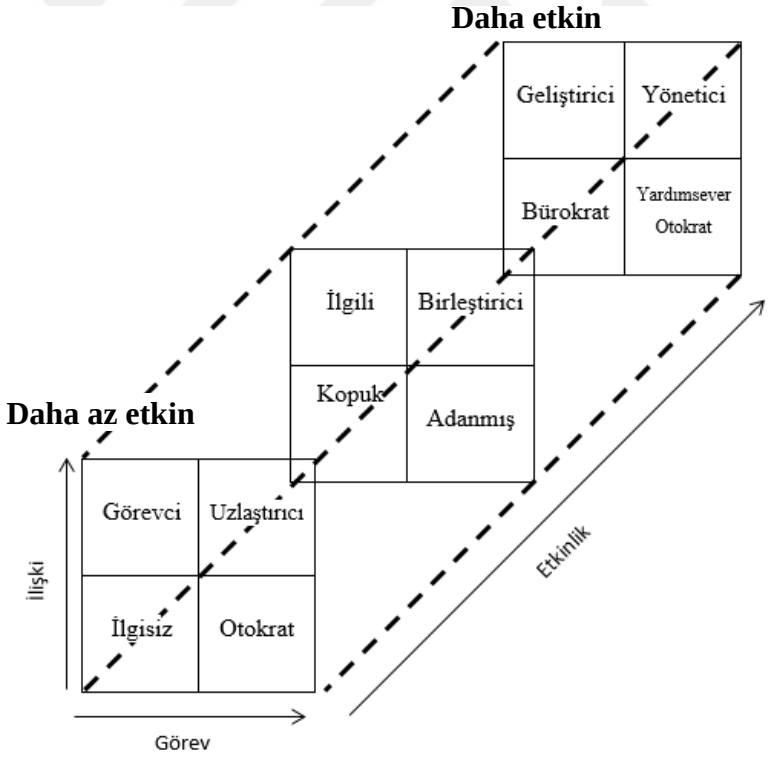
Tablo 1 – Devam

DI (Yetki VermeI)	Lider çalışanına sorunu, çözmesi için devreder. Ona gerekli bilgileri verir. Sorunun çözümü için alınacak kararı ast belirler.		

Koçel, T. (2015). **İşletme yöneticiliği** (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi

2.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

William J. Reddin (1974) "Yönetim Tarzı Değerlendirme Ölçeğini geliştirerek liderlerin etkinliğinin bağlı olduğu faktörleri incelemiştir. Ohio ve Michigan State araştırmalarında kullanılan, göreve ve ilişkilere yönelik olma boyutlarına, yöneticinin etkililiği boyutunu da ekleyerek Şekil 4'teki üç boyutlu modeli oluşturmuştur (Öztürk, 2016).



Şekil 4: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Reddin, W. J. (1967). 3-D Management style theory-typology based on task and relationships orientations. Training and Development journal, 21(4), 8-17.

Modele göre liderin etkinliğine göre etkili olmayan liderlik tipleri şu şekilde açıklanmaktadır;

İlgisiz liderler, hem göreve hem de astlarına karşı ilgisizdir. Üstlenmiş olduğu sorumlulukları benimsemez ve astlarını yakından takip etmez.

Görevci liderlere göre uyum ve ilişkiler daha önemlidir. İlişkilerin bozulma riskinden dolayı kendisini iyi gösterir

Uzlaştırıcı liderler, göreve ve ilişkilere önem vermenin faydalı olduğunu bilir ancak bunu verdiği kararlara yansıtamaz.

Etkin liderlik tipleri ise şu şekilde açıklanmıştır;

Bürokrat liderler, görev ve ilişkilerle ilgilenmez ancak bunu çevresine belli etmezler. Bu sayede lider izleyenlerin motivasyonunu düşürmez. Kurallara oldukça bağlıdır. Bu sayede etkili liderlik yapabilir.

Geliştirici lider, görevden çok ilişkiler odaklanır. Çalışanların yeteneklerini geliştirebilecekleri iş ortamını oluşturur. Onların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur.

Yardımsever otokrat lider, görevine odaklıdır. Ancak çevresindekilere neyin doğru, neyin yanlış olduğunu anlatır ve onları ikna eder.

Yönetici liderler görevlerine odaklanarak yüksek performans standartları belirler. Aynı zamanda çalışanların birbirinden farklı beklentileri olduğunun ve herkesin aynı performansı gösteremeyeceğinin farkındadır. Bu yüzden yüksek performans standartlarının karşılanması için çalışanlarla bire bir ilgilenir. Hem görev hem de ilişki odaklı olan bu liderlik türü Reddin'e göre en etkin liderlik türüdür.

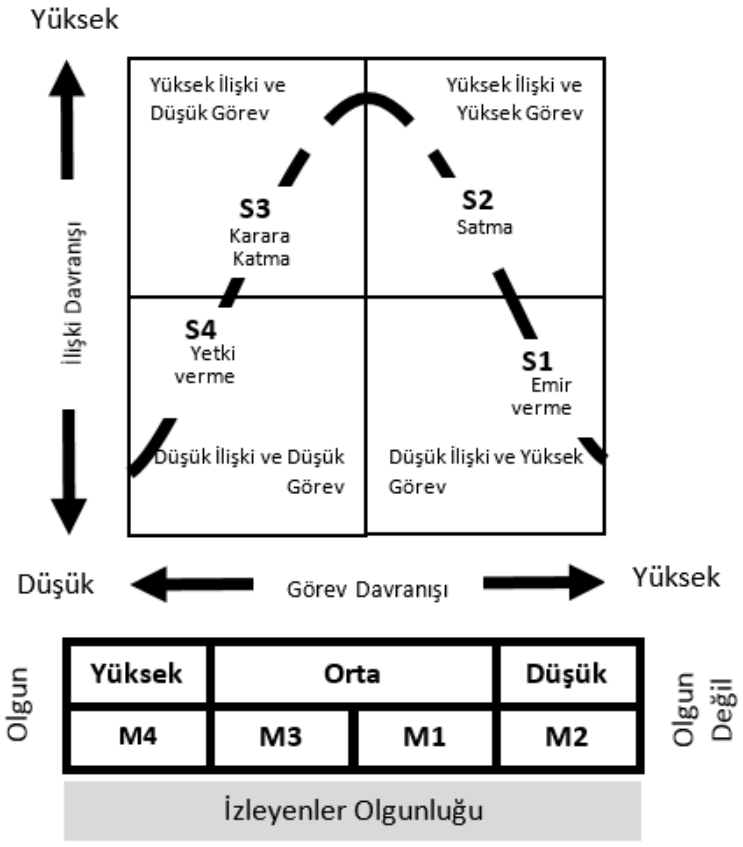
2.3.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Modeli

Bu iki araştırmacı yapmış oldukları çalışmayı durumsallık teorisine dayandırmış ve bu teoriye yeni bir boyut ekleyerek katkıda bulunmuşlardır. Fielder'in (1967) çalışması ve Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda durumsallık teorisinde görev ve ilişki olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Hersey-Blanchard yapmış oldukları çalışmada üçüncü boyut olarak çalışanların olgunluk seviyesini eklemişlerdir.

Görev Davranışı – Liderler yapılacak olan görevleri belirler, çalışanlar arasında nasıl bir ilişki ağı olacağını hazırlar ve onlara uyulması gereken kuralları anlatır (Stogdill, Coons, 1957).

İlişki Davranışı – Liderler çalışanlarıyla kurdukları iletişimi daha açık hale getirmektedir. Onlara iş süreçlerinde fikirlerini sormakta ve grup üyeleriyle sürekli iletişimi sağlamaktadır (Stogdill, Coons, 1957).

Çalışanın Olgunluk Düzeyi – Bu boyut Hersey-Blanchard'ın çalışmasını diğerlerinde ayırmaktadır. Çalışanın olgunluk düzeyi, davranışlarını yönlendirmek için çalışanın ne kadar sorumluluk aldığı ve davranışlarının sonuçlarının nelere etki edebileceğinin farkında olmasıdır. Model durumsallık ilkesini vurgulamaktadır. Yani liderler görev davranışı ya da ilişki davranışı sergileyecekleri zaman çalışanların psikolojik olgunluk düzeylerini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Hersey, Blanchard, 1977).



Şekil 5: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior* (Vol. 9). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.

Emir verici lider (S1), başarılması gereken hedeflere belirler ancak izleyicilerinin başarılarıyla yakından ilgilenmez ve destekleyici faaliyetlerde bulunmaz. Hangi hedeflerin nasıl başarılacağı ile ilgili son kararı verir ve bu doğrultuda izleyicilerini yönlendirir.

Eğitici lider (S2), hedeflerin başarılmasını takip ederken izleyicilerin duygu durumlarını da göz önünde bulundurur. Emir verici liderlikle hedeflerle ilgili nihai karaların verilmesi noktasında kesişirken, izleyicilerin durumlarının dikkate alınması noktasında ayrışırlar.

Destekleyici lider (S3), hedeften çok izleyicilerin kendisiyle ilgilenir. Yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için gereken desteği verir.

Yetki devredici lider (S4), hedef belirleme aşamasında kendini geri planda tutar yetkilerini izleyicilerine devreder ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için izleyicilerini motive eder.

İzleyenlerin olgunluk düzeyleri ise şu şekilde ayrılmıştır;

Emir verme (M1), izleyenlerin olgunluk düzeyleri düşüktür. Lider kendi görevlerine odaklanır. Çalışanlara emirler verir ve onlardan bu emirleri yerine getirmelerini bekler.

Satma (M2), lider ilişkilere biraz daha fazla önem vermektedir.

Karara katma (M3), izleyenlerin kabiliyetleri yüksektir. Yapılan işe hakim olan izleyenler karar aşamasında lidere destek olur ve liderin görev yükünü azaltır. Böylece lider ilişkilere daha çok odaklanabilir.

Yetki verme (M4), izleyenlerin olgunluk seviyesi oldukça yüksektir. İzleyenler belli bir olgunluğa eriştiği için liderlerinden yetki alabilirler. İzleyenler, liderin verdiği yetkileri hedeflere ulaşmak için kullanma yeteneğine sahiptir bu yüzden lider izleyenlerine fazla ilgi gösterilmez. Yetkilerini izleyenlerine dağıtan liderin göreve de ilgi göstermesi gerekmez.

Durumsallık teorisini geliştiren araştırmacılar yöneticilerin ilişkiye yönelik ya da göreve yönelik bir yönetim tarzı benimsemeleri gerektiğini savunmuşlardır. Ancak Hersey-Blanchard çalışanların yeni sorumluluklar üstlenme, görevi benimseme, kendini geliştirme gibi konularda ne kadar istekli olduklarının da göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmuştur. Çalışanın olgunluk seviyesine göre tercih

edilecek yönetim tarzı değişebilmektedir. Yönetici kesin bir tarz belirlemek yerine, duruma göre değişebilen ve çalışanların olgunluk seviyelerini de göz önünde bulundurarak bu iki tarzı yerine göre kullanan bir liderlik tarzı benimsemelerinin doğru olacağını savunmaktadır (Scanlan, Keys, 1987).

2.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Modern liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasında çalışanların ihtiyaçları daha çok göz önünde bulundurulmuş ve bunun işletme performansı üzerindeki etkileri daha detaylı incelenmiştir. Bunun için çalışanların örgüt içindeki davranışlarını etkileyen faktörler araştırılmıştır. Abraham Maslow (1943), "A Theory of Human Motivation" adlı çalışmasında insanların ihtiyaçlarının motivasyonları üzerinde etkisi olduğunu savunmuştur ve bunun üzerine ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini literatüre kazandırmıştır. Bu teoriye göre insanların 5 seviyeden oluşan bir ihtiyaç hiyerarşisi bulunmaktadır. Hiyerarşinin altında yeme barınma korunma gibi temel ihtiyaçlar yer alırken üst seviyelere doğru sosyal ihtiyaçlar ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar gözlemlenmektedir. Piramidin en üst seviyelerine çıkıldıkça çalışanların motivasyonu artmaktadır gerçekleştirdikleri görevlere daha fazla katkıda bulunma, sahiplenme, öğrenme gibi davranışlar sergilenmektedir. Motivasyon, personelin güçlendirme sürecinde sağlanması gereken ve sürecin devamlılığı için gerekli olan önemli bir faktördür. Aynı zamanda işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Gardner ve diğ.,2011).

Bu doğrultuda, bahsi geçen olumlu örgütsel çıktılara ulaşmayı hedefleyen modern liderlik tarzlarından; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik tarzlarından bahsedilecektir.

2.3.4.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimici liderlik kavramı ilk olarak James M. Burns (1978) tarafından literatüre sunulmuştur. Etkileşimci lider, görevin yapılması için gerekli kaynakları astına sunar ve astından görevini en iyi şekilde yerine getirmesini bekler (Bass, 1985).

Etkileşimci lider için ilişkilerden çok, örgüt içi etkinlik ve verimlilik önemlidir. Lider, bu doğrultuda astlarını yönlendirir. Bunun için çalışanlarını terfi, para gibi ödüllerle motive eder. Astlarının gelişimiyle yakından ilgilenmez daha çok görev odaklıdır ve işleyişin devamlılığı için uğraşır (Eren, 1993).

2.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı da etkileşimci liderlik kavramı gibi James M. Burns (1978) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Kavrama göre; işletmeler, değişken pazarda rekabet edebilmek için yenilikçi, değişime ayak uyduran ve tüm örgütü değişim sürecine dahil eden liderlere ihtiyaç duymaktadır. Dönüşümcü lider, inanç ve değerlerini bu amaçlar etrafında toplar ve izleyicileri tarafından da benimsenmesini sağlar (Burns, 1978).

Dönüşümcü lider, astlarından performanslarını yüksek tutmalarını bekler. Ancak, liderin bu beklentisi; yüksek ikna etme yeteneği ve yaratılan güven algısıyla desteklenmelidir. Lider, işletmeye olan katkıları konusunda astlarını bilgilendirir, bu doğrultuda onların da kendilerini geliştirmelerini ve işletmeye daha fazla katkıda bulunmalarını bekler. İzleyicileriyle ortak amaçlarda buluşur ve değişimin yakalanabilmesi için onlarla beraber hareket eder (Bass, 1985).

2.3.4.3. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik kavramı ilk olarak Robert K. Greenleaf (1970) tarafından tanımlanmıştır. Tanıma göre; astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önünde tutarak onların refahı için uğraşan liderlere hizmetkar liderlik denilmektedir (Greenleaf, 1970).

Hizmetkar liderler kendilerini astlarının yerine koyar ve onların muhtemel isteklerini önceden tespit eder. Karşılaştıkları sorunlara beraber çözüm ararlar ve sorunun çözümü için gereken kaynağı izleyicilerine sağlar. Liderin bu tutumu izleyicileri tarafından olumlu karşılanır ve bu sayede izleyiciler ile güçlü ilişkiler kurulur. Güçlü ilişkiler, liderlerin izleyicilerini ikna etmesinde önemli bir unsurdur. Liderine güvenen çalışanlar onun söylediklerine daha kolay ikna olur. Bu sayede çalışanlar liderlerinde aldıkları görev ve sorumlulukları daha fazla benimserler (Liden ve diğ., 2008).

Tüm bu liderlik yaklaşımları incelendiğinde; liderlerin zaman içinde farklı görevleri üstlendiklerini ve çevresel şartlar gereği farklı tarzlar izledikleri görülmektedir. Modern liderlik yaklaşımları da göstermektedir ki, günümüzde liderler çalışanların refahını daha fazla gözetmekte ve onların gelişimi için uğraşmaktadır. Bu sayede, hem kendi iş yükünü hafifleterek işini daha fazla odaklanabilmekte, hem de astlarının fikirlerini dinleyerek olaylara farklı bakış açılarıyla yaklaşabilmektedir. Bu açıdan

düşünüldüğünde ve bilişim sektörünün de değişken yapısı göz önünde bulundurulduğunda liderlik tarzlarından güçlendirici liderlik kavramına değinilmiştir.

2.4. Güçlendirici Liderlik

Güçlendirici liderlikten bahsedilmeden önce bu liderlik tarzının altında yatan güçlendirme teorisinden bahsedilecektir.

2.4.1. Güçlendirme Teorisi

Conger ve Kanungo (1988) tarafından literatüre kazandırılan güçlendirme teorisine göre, çalışanların üstlendikleri görevi yapma konusunda kendilerini yetersiz hissettiren, fikirlerinin değerli olmadığını düşünmelerine sebep olan unsurların ortadan kaldırılması sürecine güçlendirme denmektedir. Güçlendirme sürecinin sonunda örgüt daha yetkin çalışanlara sahip olduğu örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlamasını kolaylaşacaktır (Conger ve Kanungo, 1988). Çalışanların örgüte bu şekilde katkıda bulunması için kendilerini geliştirmeleri ve süreçlere daha fazla dahil olmaları gerekmektedir (Spreitzer, 1995). Güçlendirme kavramı çalışanların, örgütlerine bu bağlamda nasıl yardımcı olabileceklerini açıklamaktadır.

Çalışanlar, örgütün ürettiği çıktıya daha fazla değer katmak için neler yapılabileceğini sorgulamazsa, üretilen ürün veya hizmet sıradanlaşmakta ve müşteriler bir süre sonra kaybedilmektedir. Bu sebeple çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenmeli kendilerinden beklenenin üstüne çıkmaları gerekmektedir (Coleman, 1996).

Çalışanlara sorumluluk verilerek karar verme süreçlerine dahil edildikçe, organizasyona sağladıkları katkıyı görürler. Bu onları motive eder ve yeni sorumluluklar almak için heveslendirir. Çalışan tarafından kararlarına değer verildiğinin bilinmesi, verilen eğitimlerle gelişim sürecinin desteklenmesi güçlendirme sürecinde çalışan için önemli motivasyon kaynaklarıdır (Spreitzer, 1995). Aksi takdirde çalışanların yaptıkları işler değişkenlik göstermez ve bir süre sonra yapılan işin sıradanlaştığı düşünüldüğü için iş tatmininde azalma görülür (Kirkman, Rosen, 1999).

Personel güçlendirme sürecinden verim alınabilmesi için örgüt, yönetici ve çalışanın uyumlu bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Çalışanın kendini geliştirmeye ve sorumluluk almaya açık olması gerekmektedir. Çalışan hazır olduğu sürece yönetici ona destek olur ve sorumluluklar verip karar verme süreçlerine dahil edilmelidir

(Zhang, Bartol, 2010). Çalışan ve yönetici uyumlu bir şekilde çalışırken; örgüt kültürünün onlara bu süreçte yol göstermesi ve örgütün bütün halinde güçlendirme faaliyetlerine önem vermesi, takımların oluşturulması ve bu takımların örgüt çatısı altında uyum içinde çalışması, tarafların bu süreçten daha çok fayda sağlamasına zemin hazırlamaktadır (Manz, 1992).

Conger ve Kanungo'ya (1988) göre personel güçlendirmenin 4 boyutu vardır. Bunlar; anlam, yetkinlik, serbesti ve etki boyutlarıdır.

Anlam boyutu; işin gerekleri ile bireyin inançlarının örtüşmesini inceler. Bu iki nitelik ne kadar fazla örtüşürse iş çalışan için o kadar anlamlıdır. Diğer bir ifadeyle, yaptığı işi ve işin sonuçlarının örgüte katkısını bilen bir çalışan için iş daha anlamlı hale gelmektedir (Spreitzer, 1995).

Yetkinlik boyutu; bireyin, işi en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inanç seviyesini inceler. Yaptığı işte yetkin olan çalışanlar daha kaliteli çözümler üreterek karar verme sürecine katkıda bulunur (Spreitzer, 1995)

Serbesti; bireyin işi başlatma, sürdürme, düzeltme, konularında kullandığı inisiyatif sıklığını inceler. Serbesti seviyesi yüksek olan çalışanlar, yaptığı işte özerklik kazanır ve kendi kararlarını alarak liderin üstündeki yükü azaltır (Spreitzer, 1995).

Etki; çalışanların işin stratejisi, yönetimi, sonuçları üzerinde ne kadar tesir yetkisine sahip olduğunu inceler (Spreitzer, 1995).

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

Lider bir yandan personellerini güçlendirmeye yönelik davranışlar sergilerken, bir yandan da çalışanlarına sorumluluk anlayışı kazandırmaktadır. Aldıkları

sorumlulukları yerine getiren çalışanlar verdikleri kararlarla işletmeye katkıda bulundukları gibi, öz-yeterlilik, özgüven gibi olumlu çıktılarla da mental olarak daha güçlü hale gelmektedir (Zimmerman, 1995). Çalışanların karar verme süreçlerine dahil edilmeleri çalışan tarafından zorlayıcı bir faktör olarak (dışsal bir motivasyon olarak) görülebilir (Wu ve diğ., 2017). Oysa lider çalışanlarına sorumluluk verdikçe, çalışanlar alınan kararlara doğrudan etkilerinin olduğunu algılayacak ve bu da çalışanın içsel motivasyonunu arttıracaktır (Spreitzer, 1995).

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

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

Lider üyelerini güçlendirirken onları takımlara ayırmaktadır. Bir görevin yerine getirilmesi için gereken yeteneklere sahip çalışanlar aynı grup içinde yer almaktadır. Liderin rolü takımların uyumlu şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Takım uyumu sağlandıktan sonra çalışmaların birbiriyle iletişimi güçlenmektedir (Edmondson, 1999). Takım üyelerinin başarısı bireysel başarının önüne geçtiği durumda çalışanlar

arasındaki bilgi paylaşımını davranışının olumlu etkilendiği gözlemlenmiştir (Xue ve diğ., 2010).

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

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

2.4.2. Personel Güçlendirme ve Güçlendirici Liderlik İlişkisi

Güçlendirici liderler, çalışanlarının yaptıkları işin anlamını daha iyi kavrayabilmeleri için, ne kadar şirketin amaçlarını ulaşması için katkıda bulunduklarını ve şirkete değer kattığını gösterir. Karar verme süreçlerine astlarını da dahil ederek verdikleri kararların değerini, işleyişi nasıl etkilediğini anlatarak yapılan işin daha anlamlı hale gelmesini sağlamaktadır (Konczak ve diğ., 2000; Ahearne ve diğ., 2005).

Liderin, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmelerini sağlama ve bu konuda onları cesaretlendirme, öz güvenlerini artırma ve onlara koçluk yapma gibi davranışları, çalışanların öz yeterlik seviyelerini artırmaktadır (Conger, Kanungo, 1988; Thomas, Velthouse, 1990; Spreitzer, 1996).

Çalışanların işi sahiplenip karar verme süreçlerine katılması sonucunda örgütün işleyişi üzerindeki etkilerini görmeleri sağlamaktadır. Liderin bu süreci doğru bir şekilde yürütmesi sonucunda çalışan güçlenmiş olmaktadır. Literatürdeki araştırmalar

personel güçlendirme ile güçlendirici liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Arnold ve diğ.., 2000; Ahearne ve diğ., 2005; Zhang, Bartol, 2010) .

2.4.3. Güçlendirici Liderlikle Benzer Liderlik Türleri Arasındaki Farklılıklar

Literatür incelendiğinde güçlendirici liderlik kavramının hizmetkar liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarıyla benzer özelliklere sahip olduğu literatürde görülmektedir. Ancak güçlendirici liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran özelliği, personel güçlendirme sürecinin başından sonuna çalışana destek olmasıdır.

2.4.3.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlerin en belirgin özellikleri insanları etkileyerek örgütsel değişim için çalışanları etkilemek ve onlara ilham kaynağı olmaktır. Aynı zamanda astlarıyla aralarında güçlü bağlar kurarak onları yönlendirmektedir (Conger, Kanungo, 1998; Howell, 1988; Yammarino, Bass, 1990; Shamir, 1991; Yukl, 2002; Kark ve diğ., 2003; Bass, 2008). Güçlendirici liderler çalışanlarına yetki devreder ve onlara özerklik sağlayarak karar verme süreçlerine dahil ederler (Arnold ve diğ., 2000, Ahearne ve diğ., 2005). Dönüşümcü liderler bu noktada güçlendirici liderlerden ayrılmaktadırlar. Güçlendirici lider çalışanını etkilemez, ona kendisini geliştirmesi için gereken bilgiyi temin eder ve güçlendirme sürecinde koçluk eder.

İki liderlik tarzını birbirinden ayıran bir diğer unsur ise, güçlendirme sürecinde başarılı personellerin ödüllendirilerek teşvik edilmesi gerekmektedir (Conger, Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Ancak dönüşümcü liderlik teorisinde ödül mekanizmalarının avantajlarına yeterince değinilmemiştir (Bass, 1985).

2.4.3.2. Hizmetkar Liderlik

Bu liderlik tarzını benimseyen liderler kendi çıkarlarını geri planda tutup, örgütü, çalışanları, paydaşları önemser ve onlara hizmet ederek refah seviyelerini artırmayı amaçlar (Greenleaf, 1970). Astlarıyla liderlerin arasındaki ilişkide, liderin varlık amacının; izleyicilerinin potansiyellerini fark etmelerine yardımcı olarak çevresel değişikliklere tepki verebilecek yetkinliği kazanmalarını sağlamaktır. Dennis ve Bocernea'nın (2006) ölçeğindeki boyutlardan birisi de güçlendirme boyutudur. Lider çalışanların gelişimi için onlara destek olur ve gelişimlerini yakından takip eder. Ancak hizmetkar liderin sergilediği farkındalık yaratma, ikna etme, vizyon yaratma, empati, etik davranma gibi diğer davranışların personelin güçlendirilmesine katkısı

düşüktür (Liden, 2008). Güçlendirici liderlikteki amaç çalışanlarla yetki ve sorumluluk paylaşıp, onları karar verme süreçlerine dahil ederek onların gelişimine katkı sağlamaktır (Zhang, Bartol, 2010).

2.4.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde Güçlendirici Liderlik

Lider-üye etkileşim teorisi, liderin astlarıyla kurduğu ilişkiyi ve bu ilişkinin güçlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan örgütsel çıktıları incelemektedir. Lider-üye etkileşim teorisi daha çok etkileşimin iki tarafına odaklanmaktadır. Ancak etkileşimin sadece lider tarafı incelendiğinde liderin sergilediği bazı davranışların yüksek kalitede etkileşime daha fazla katkıda bulunduğu gözlemlenmiştir. Liderin etkileşimi güçlendirmek için sergilemesi gereken davranışlar şunlardır; değerli bilgilerin çalışanlarla paylaşımı, çalışana ilgisini çekebilecek görevlerin verilmesi, yetkinin astlara dağıtılması, iş tanımının genişletilmesi ve üyeye gereken ilgi ve desteğin sağlanmasıdır (Graen, Scandura, 1987). Lider-üye etkileşimini güçlendirecek olan bu davranışlar aynı zamanda liderin çalışanlarını güçlendirmek için sergilemesi gereken davranışlarla paralellik göstermektedir (Konczak ve diğ.., 2000; Ahearne ve diğ., 2005).

2.5. Algılanan Örgütsel Destek

Çalışanların örgüt tarafından desteklenip, refah durumlarının gözetildiğinin hissettirilmesi ve onlara adil davranarak başarılarının takdir edilmesine örgütsel destek denilmektedir (Eisenberger ve diğ., 1986; Eisenberger ve diğ., 1990; Rhoades, Eisenberger, 2002).

Algılanan örgütsel destek örgütün çalışanları önemseyip onların kendilerini güvenli bir çalışma ortamında olduklarını hissetmesi için örgütün çalışanlara karşı sergilediği davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Destek kavramı, birey algısı tarafından yaratılıp değerlendirilen bir kavram olduğu için algı kavramının ne olduğu ve nasıl şekillendirileceği örgütler tarafından araştırılması gerekmektedir. Algı çevresel koşullara göre değişkenlik göstermektedir. Her birey olayları farklı algılayabilir (Robbins, 2000). Bir kişinin iyi olarak algıladığı bir olay başka bir kişi tarafından kötü olarak yorumlanabilmektedir. Bu yüzden örgüt

çalışanlarını yakından tanımalı ve onların algılarındaki güven, huzur, adalet algılarını besleyerek örgütsel destek algısını oluşturmalıdır (Özdevecioğlu, 2003).

Son zamanlarda yaşanan yönetim anlayışındaki değişiklikler nedeniyle çalışana destek artık zorunluluk haline gelmiştir. Şirketler sistem yaklaşımı çerçevesinde çevresel değişiklikleri takip etmekte ve iletişimde oldukları çevre sistemlerle sürekli iletişim halinde bulunmaktadır. Bu şekilde düşünüldüğünde örgütün içindeki tüm süreçler insan faktörü sayesinde daha da iyi hale getirilmektedir. İnsan faktörü desteklenmediği, daha donanımlı hale getirilmediğinde örgüt, çevresel değişimlere hazırlıklı olamamakta, bu da örgütün rekabetçi ortamda ayakta kalmasını zorlaştırmaktadır (Arneguy ve diğ., 2018).

Yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel destek kavramı sıklıkla sosyal mübadele teorisi, örgütsel destek teorisi ve lider-üye etkileşim teorisi kapsamında incelenmiş ve çalışanların örgütsel destek hissettiklerinde, örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracak davranışların önüne geçildiği görülmüştür. (Eisenberger ve diğ., 1986; Settoon ve diğ., 1996; Wayne ve diğ., 1997; Zhong ve diğ., 2015; Arneguy ve diğ., 2018)

2.5.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Algılanan örgütsel destek kavramı, sosyal mübadele teorisi çerçevesinde incelendiğinde; örgüt tarafından güven adalet ve ilgi seviyelerini tatmin edici bulan çalışanların örgütsel destek algısının oluştuğu söylenebilir. Yüksek performans gösteren çalışan adil bir ödül aldığında aynı davranışı tekrarlamak için çaba göstermektedir. Bu çalışan bir süre sonra örgütsel desteği algılamakta ve örgüt için olumlu davranışlar sergilemektedir (Eisenberger ve diğ., 1986; Setoon ve diğ., 1996; Cropanzano, 2005).

Teoriye göre birey başkasından gördüğü bir davranışı benzer şekilde cevaplandırmaktadır. Sergilenen olumlu davranışların altında, bireyin çevresinden gördüğü olumlu davranışlar yatmaktadır (Blau, 1964). Örgüt çalışanın bağlılığını sağlayabilmek ve devamsızlık, tatminsizlik gibi olumsuz çıktıların önüne geçebilmek için çalışanlarına destek olmalıdır (Eisenberger ve diğ., 1986).

Eisenberger ve arkadaşlarının 1986 yılında yapmış oldukları çalışmada, sosyal mübadele algısı yüksek olan çalışanlarla algılanan örgütsel destek arasında pozitif güçlü bir ilişki saptanmıştır. Buna göre örgüt çalışanın göstermiş olduğu olumlu

davranışları ödüllendirir ve çalışanın maddi, ve manevi refahını artırmak için çaba gösterirse, çalışan kendisini örgüte daha fazla bağlı hissedecek ve benzer olumlu davranışları sergilemek için çaba harcayacaktır.

2.5.2. Örgütsel Destek Teorisi

Eisenberger ve arkadaşları 1986 yılında sosyal mübadele teorisi kapsamında örgütsel destek teorisini geliştirmişlerdir. Teoriye göre; sosyal mübadele teorisi kapsamında düşünüldüğünde, birey örgüt tarafından desteklendiğini algıladığında benzer şekilde geri dönüş sağlamaktadır. Bu geri dönüş, devamsızlık oranında azalma, işe bağlılık, iş tatmini ve performans artışı gibi şirket için olumlu olduğu düşünülen çıktılarla gerçekleşmektedir (Eisenberger ve diğ., 1986; Rhoades, Eisenberger, 2002).

Örgütsel destek teorisi; örgüt-çalışan arasındaki ikili ilişkileri inceleyerek tarafların birbirlerine karşı tutumlarını ve ilişkinin sonuçlarını ortaya koymaktadır (Kurtessis ve diğ., 2017). Teoriye göre çalışanların destek beklentileri özellikle gösterdikleri yüksek performans sonrası ortaya çıkmaktadır (Shanonck, Eisenberger, 2006). Çalışan gösterdiği performans sonrası adil bir şekilde ödüllendirilirse performansının devamlılığı için ihtiyaç duyduğu motivasyona sahip olmaktadır (Rhoades, Eisenberger, 2002).

2.5.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lide-üye etkileşim teorisi 1970'lerde Danserau, Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Martin ve diğ,. 2016). Bu teori diğer teorilerden farklı olarak lider ve takipçileri arasındaki ikili ilişkiye odaklanmaktadır (Dansereau ve diğ., 1975)

Dansereau ve arkadaşlarının (1975) araştırmasına göre gözlem grubunda lider ve üye arasındaki güven ve takdir ilişkisine göre iki grup oluşturulmuştur. Birinci gruptakiler ile lider arasında yüksek güven ve saygı ilişkisi vardır. Bu grup grup-içi olarak adlandırılırken geri kalanlar grup dışı olarak adlandırılmıştır. Liderler grup-içi üyeleri etkilemek için otoritesini kullanmazken, grup-dışı kalan üyeler ile otoritesini kullanarak iletişime geçmiştir. Grup-içi üyelere yaptıkları iş üzerinde pazarlık gücü verilmiştir, yani lider işin yapılış şekline ve aldıkları görevlere üyelerin de etkide bulunmalarına izin vermektedir. Bu çalışmanın sonunda üyelerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerinde azalma gibi olumlu sonuçlar gözlemlenmiştir (Dansereau ve diğ., 1975).

Graen ve arkadaşları (1975) lider-üye etkileşimini tek boyutlu incelemiştir. Çalışanlar ile lider arasındaki ilişki çalışanların üstlendikleri görevlere ve o görevleri gerçekleştirmek için sarf ettikleri çabaya göre değişkenlik göstermektedir.

Dienesch ve Liden lider üye etkileşiminin çok boyutlu olduğunu savunmaktadırlar. Çalışanlar ile liderler arasındaki iletişimin gücünü sadece performansları belirlememektedir. Bazı çalışanlar yüksek performansları ile liderleri ile güçlü ilişki kurarken bazıları ise iletişim yetenekleri sayesinde liderlerini etkilemektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

Şimdiye kadar geliştirilen tüm Lider-üye etkileşim modelleri, liderin çalışanlarıyla olan ilişkilerinin bireysel ve örgütsel çıktıları etkilediğini göstermektedir (Dansereau, 1975; Graen, Cashman, 1975; Graen, Schiemann, 1978; Dienesch, Liden, 1986; Graen, 1995).

2.5.4. Algılanan Örgütsel Destek Unsurları

Çalışanın örgüte karşı olumlu tutumlar oluşturmasını sağlayan unsurlar; liderin astlarını desteklemesi, iş arkadaşlarının çalışana desteği, çalışana bağlı astların desteği ve örgütün birey gibi değerlendirilmesi sonucu oluşan destek beklentisidir (Eisenberger ve Huntington, 1986; Rhoades ve Eisenberger, 1997; Shanock ve Eisenberger, 2006).

2.5.4.1. Lider Desteği

Liderler çalışanlarını gelişimleri ile yakından ilgilenir ve onların kariyer süreçlerine dair yönlendirmelerde bulunursa, çalışan liderinin kendisine destek olduğunu düşünecektir. Liderin çalışanlara yetki ve sorumluluklar vermesindeki amacı, kendi iş yükünü hafifletmek değil çalışanın yaptığı işte uzmanlaşmasını yeni kabiliyetler kazanmasını sağlamaktır. Böylece çalışan karar verme süreçlerine dahil edilebilecek ve şirkete pozitif katkı sağlayacaktır. Aksi takdirde liderin çalışan ile kurduğu ilişki katı bir ast üst ilişkisine dönüşmekte ve çalışanın bu süreçten stres, güvensizlik gibi çıktılarla ayrılmasına neden olmaktadır (Akgündüz ve Çakıcı, 2015).

Yönetici, astlarını yakından takip edip, onların isteklerini, beklentilerini öğrenerek gelişimlerine yardımcı olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışana verilecek yeni görev ve sorumluluklar çalışanların destek algısını artırmakta, bu sayede çalışan daha

fazla yenilikçi fikir üretmekte ve karar verme süreçlerine daha fazla katkı sağlamaktadır (Kaplan ve Öğüt, 2012).

Lider, çalışanının olumlu davranışlarını övgü, onaylama, teşekkür gibi manevi refahını artıracak şekilde ödüllendirdiği takdirde çalışanın örgütsel destek algısı artmaktadır. Örgütsel destek algısı artan çalışanın duygusal bağlılığı artarak şirket için olumsuz olduğu düşünülen devamsızlık, iş tatminsizliği gibi davranışların önüne geçilmektedir (Settoon ve diğ., 1996; Chen ve diğ., 2009).

2.5.4.2. İş Arkadaşı Desteği

Çalışan kendisini geliştirirken çevresindekilerle kıyaslandığını hissettiğinde daha fazla baskı hissetmektedir. Benzer pozisyonlardaki çalışanlar arasındaki rekabet düzgün yönlendirilmediği takdirde çalışanların birbirlerine güvensizlik duyduğu bir ortam oluşmaktadır. Bu ortamın oluşmaması için önce lidere sonra çalışanlara önemli görevler düşmektedir. Liderin sağlayacağı adil bir çalışma ortamında birbirine yardımcı olan benzer pozisyondaki çalışanların ürettikleri çıktılar daha kaliteli olmaktadır (Kurtessis ve diğ., 2017).

Rol ötesi davranış bireylerin rolleri gereği sahip oldukları sorumlulukların dışına çıkıp beklenenin üstünde bir davranış sergileme durumudur. Çalışan örgütün çıkarlarını gözeterek kendisinden beklenenden fazla sorumluluk üstlenmektedir. Örgütün çıkarlarını gözeterek, etkililik ve verimliliğin artması için çabalamaktadır (Mackenzie ve diğ., 1991). Algılanan destek ve çalışanların rol ötesi davranış sergileme davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde, destek algısının rol ötesi davranış sergilenmesini arttırdığı gözlemlenirken, rol ötesi davranış sergileyenlerin örgütsel destek algısında değişiklik olduğu gözlemlenmemiştir. Rol ötesi davranış gerçekleştiren çalışanlar o davranışı gerçekleştirirken herhangi bir destek beklememektedir, ancak destek algısı oluşturulduğunda, çalışan zamanla rol ötesi davranışlar sergilemeye başlamaktadır (Settoon ve diğ., 1996). Dolayısıyla çalışanların kendilerinden beklenen davranışların ötesine geçip örgüt yararına davranışlar sergilemesi için destek algısı oluşturulması gerekmektedir. Destek algısı yüksek olan çalışanların rol ötesi davranışlar sergileyip elde ettikleri önemli bilgileri iş arkadaşlarıyla paylaştıkları, yapılması muhtemel hataları önlemek için onları uyardıkları ve birbirleriyle daha güçlü iletişim kurdukları tespit edilmiştir (Chen ve diğ., 2009).

Sosyal Mübadele Teorisine göre birey çevresinden gördüğü destek karşısında destek aldığı tarafa kendini borçlu hissetmekte ve fırsat olduğunda karşı tarafa destek olmaktadır. Bu şekilde düşünüldüğünde çalışan iş arkadaşlarından aldığı destek karşısında zor durumlarda destek veren kişiye yardımcı olmak için kendisini teşvik edecektir (Eisenberger ve diğ., 1986; Setoon ve diğ., 1996).

2.5.4.3. Ast Desteği

Modern örgütlerde çalışanlar karar verme süreçlerine dahil edilmektedir. Dinamik olan pazarlarda analiz yapmak, geri bildirimleri zamanında alıp doğru cevabı vermek yöneticileri zorlamaktadır. Yöneticiler hem bu durumdan zarara uğramamak hem de çalışanın kendini geliştirmesi, özgüvenini artırması için onları karar verme süreçlerine dahil etmektedirler. Destek algısı yüksek olan çalışan daha fazla sorumluluk üstlenmekte, karar verme süreçlerinde üstlerine daha fazla katkı sağlamaktadır (Wayne ve diğ., 1997).

2.5.4.4. Örgüt Desteği

Sosyal mübadele teorisi kişiler arası ilişkiler üzerine kurulmuştur. Ancak örgüt-çalışan arasındaki ilişkide de çalışan örgütü sosyal bir kimliğe büründürdüğü için benzer kurallar örgüt-çalışan arasında da kabul görmektedir (Eisenberger ve diğ., 1986).

Özel yeteneklere sahip çalışanlar mevcut durumlarını değerlendirmektedir. Kendi pozisyonun başka şirketlerdeki durumunu incelemektedir. Eğer sahip olduğu pozisyon başka şirketlere göre daha fazla iş başvurusu alıyorsa çalışan pozisyonun riskte olduğunu düşünmekte ve çalışanın destek algısı bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bu pozisyonlarda çok fazla değişkenlik yapılması çalışanın algısındaki sadakat algısını zedelemektedir (Eisenberger ve diğ., 1986).

Sosyal mübadele teorisine göre çalışanlarda destek algısı oluşturmak gerekmektedir. Oluşturulan destek algısı sergilenen olumlu davranışların devamlılığı için övgü, onaylama gibi manevi ödüllerin yanı sıra, prim, pozisyon değişikliği gibi maddi ödüllendirme politikalarıyla desteklenmesi gerekmektedir (Eisenberger ve diğ., 1986).

2.5.5. Algılanan Örgütsel Destek Sonuçları

Çalışanların destek algıları yükseldikçe örgüt için olumlu çıktılar üretmektedirler. Bu çıktılardan bazıları şunlardır;

Örgütsel destek, çalışanların örgüte bağlılık ve işe dahil olma seviyelerini olumlu yönde etkilemektedir. Destek algısı yüksek çalışanlar çalıştıkları kuruma daha fazla bağlıdır ve yaptıkları işi daha fazla sahiplenerek olası sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir (Rhoades, Eisenberger, 2002).

Çalışan kendinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirmekle yükümlüdür. Ancak işi sahiplenmesi ve beklenenden daha fazla performans sergilemesi için örgütün, çalışanlarının maddi ve manevi refahını gözeterek onlara sergiledikleri olumlu davranışlarında adil ödüller vermesi gerekmektedir. Böylece çalışanların rol ötesi davranışlarının devamı sağlanabilmektedir. Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların rol ötesi performanslarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Chen ve diğ., 2009).

Örgütün çalışanların yanlarında olduğunu hissettirmesi, başarılarını ödüllendirmesi, kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli desteği sağlaması; çalışanların kendilerini örgütün birer üyesi olarak hissetmesine ve rol ötesi davranışlardan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Akgündüz ve Çakıcı, 2015).

Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlar kendilerini örgütle daha fazla özdeşleştirdikleri, kendilerini daha fazla örgütün bir üyesi olarak gördükleri için, bu çalışanların işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık gibi konularda destek algısı düşük olanlara göre daha olumlu çıktılar elde edildiği gözlemlenmiştir (Fındıklı, 2014).

Çalışanların güven duymaya eğilimleri de örgütsel desteğe olan ihtiyaçlarını belirleyici nitelik taşımaktadır. Güvensizlik eğilimi yüksek olan çalışanlar, örgüt onlara destek olmadığı zaman, daha fazla iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. Çalışanların güven duyma eğilimi yüksekse örgüt tarafından çok fazla desteklenmedikleri takdirde gösterdikleri tepki güvensizlik eğilimi olan çalışanlarınkine göre daha düşük olmaktadır (Poon ve diğ., 2007; Eser, 2011).

Destek algısı yüksek olan ve kendilerini örgütle özdeşleştiren çalışanlar daha fazla yenilikçi fikir üretmekte, yetki ve sorumluluk üstlenme konusunda daha hevesli olmaktadır. Örgüt tarafından çalışanların yaratıcı fikirleri rol ötesi davranışları değerlendirilir ve adil ödül sistemleri ile desteklenirse çalışanların destek algısı artarak örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Eisenberger ve diğ., 1990; Rhoades, Eisenberger, 2002 ; Kaplan ve Öğüt, 2012).

2.6. Bilgi Paylaşımı

Her çalışanın sistemsel düşünceyi benimsemesi ve çevresindeki değişikliklere ayak uydurabilecek bilgiyi edinip değişikliklere cevap vermesi günümüz insan kaynakları politikalarının odağı haline gelmiştir (Best, Holmes, 2010). Çalışanlara verilen eğitimler, işe alım politikaları, yönetimsel değişiklikler çalışanların bu işleyişe daha kolay uyum sağlayabilmesini amaçlamaktadır.

Bilişim sektörünün hızla değişen, yenilenen yapısı düşünüldüğünde, bilişim sektöründe çalışanların çevresel değişiklikleri daha yakından takip etmesi ve bunlara daha hızlı ve daha doğru cevaplar vermesi gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt içi veya dışı kullanabileceği tüm bilgileri temin edip gereken durumda kullanması bilişim sektörü çalışanları için daha fazla önem arz etmektedir.

2.6.1. Bilginin Tanımı ve Bilgi Hiyerarşisi: Veri, Enformasyon, Bilgi, Bilgelik

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

Bilgi konusunda çalışan araştırmacılar bilgiyi sınıflandırırken başlangıçta üç aşama belirlemişlerdir. Bunun için Alter (1996), Tobin (1996), van der Spek ve Spijkkervet (1997) ve Beckman (1997); veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ayrımı belirginleştirmiştir. Daha sonra Tobin (1996) bu hiyerarşiye bilgelik aşamasını eklemiştir. Beckman (1998) ise hiyerarşideki veri, enformasyon ve bilgi adımlarına uzmanlık ve kabiliyet adımlarını ekleyerek hiyerşiyi beş adımdan oluşacak şekilde düzenlemiştir (Liebowitz, 1999).

Veri bilginin en saf halidir; renkler, ülkeler, sayılar vb kavramların her biri veriyi oluşturmaktadır (Koza, 2008). Verinin işlenip başka verilerle belli bir ilişki çerçevesinde birleştirilmesi sonucunda enformasyon oluşmaktadır. Enformasyonların toplanıp anlamlı kümeler haline getirilmesine bilgi, elde edilen bilgilere göre çözüm

üretme bilgiyi yorumlama yeni bilgiler üretme kabiliyetine bilgelik denilmektedir (Laudon,2015).

Örneğin; Ali, 25, öğrenci, Yıldız Teknik Üniversitesi gibi kavramların her biri bir veriyi oluşturmaktadır. Bunların birleşimi yani Yıldız Teknik Üniversitesinde 25 yaşında öğrenci olan Ali ifadesi enformasyonu oluşturmaktadır. Ancak bu o kişiyi tanıyorum demek için yeterli değildir. Bu enformasyon başka enformasyonlarla birleştirilebiliyorsa yani bir kalıp içine alınabiliyorsa bilgiyi oluşturmaktadır. Enformasyon Ali hakkındaki başka özellikleri de çağrıştırabildiği zaman bilgi halini almaktadır. Ali'nin kim olduğu bilindiğinde ve onunla ilgili yeterli bilgiye sahip olunduğunda onun karşılaştığı sorunlara çözüm üretilebilmektedir. Bilgi çözüm üretmek veya yeni bilgiler üretmek için kullanıldığında bilgelik olmaktadır. Bu süreç göz önünde bulundurulduğunda günümüzdeki işletmelerin birincil amaçlarından biri de bilgiye kullanmak olmuştur. Şirketlerin borsa değerleri sahip oldukları bilginin değerine göre de belirlenmektedir. Veriden bilgeliğe giden süreçte işletmeler büyük miktarlarda yatırımlar yaparak verilerin çözüm üretme ya da yeni bilgi üretme gibi sonuçlara ulaşmayı hedeflemektedir (Laudon, 2015).

Enformasyon bilgiyi besleyen onun şekillenmesini sağlayan kavramdır. Sahip olduğumuz enformasyonlar, sürekli bilgi ile iletişim halinde olup bilginin doğruluğunu arttırmak için kullanılmaktadır (Nonaka, 1994). Şirketler artık bilgi üretmek için daha çok çabalamaktadır. Sahip olunan bilgi şirketlerin birer varlığı olduğu düşünülürse, şirketin değerinin belirlenmesinde sahip olunan bilgi miktarı da önemli sayılmaktadır (Smith, 2001). Çalışanlar ve bilgisayar sistemleri beraber çalışarak, çevreden aldıkları verileri ve/veya enformasyonları işleyerek bilgi üretmektedir. Yapay zekaya ve öğrenme yeteneğine sahip sistemler, üretilen bilgileri çeşitli işlemlerden geçirerek farklı senaryolar için farklı çözümler üretebilmektedir. Böylece yönetim kademesi, karar alma süreçlerinde bu çözümlerden faydalanabilmektedir (Laudon, 2015).

Verinin enformasyon haline getirilmesi için anlamlı bir şekilde birleştirilmesi gerekmektedir. Şirketlerdeki departmanlar veritabanlarına ulaşır kendileri için gerekli olan verileri toplar onları enformasyon haline getirdikten sonra yorumlayarak bilgi oluşturur. Oluşturulan bu bilgiler, raporlar, tüm departmanlar tarafından, daha sonra karar verme süreçlerinde, gelecek planlamalarında, mevcut durumu değerlendirmede, geçmişe yönelik incelemelerde kullanılmaktadır. Bilginin paylaşım sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi sonucunda, bilgi havuzlarındaki fazlalık bilgiler temizlenir,

mevcut bilgilerden yeni bilgiler türetilir ve örgütün elindeki kaliteli bilgi artar. Böylece tüm iş süreçlerinde etkililik ve verimlilik sağlanır.

Organizasyon açısından bilgi, eldeki enformasyonun çalışanların tecrübeleri, analizleri ile yorumlayarak organizasyon için kullanılabilecek hale getirilmesi demektir (Bartol, Srivastava, 2002). Enformasyonun işlenip bilgi haline getirilmesinde ve bu bilgilerin karar verme süreçlerinde kullanılmasında bilgi teknolojileri altyapısı ve bu altyapının güncel tutulması geleceğe yönelik doğru çıkarımların yapılmasında ve yapılacak olan hataların önüne geçilmesinde hayati öneme sahiptir (Laudon, 2015).

2.6.2. Bilgi Türleri

Polanyi'nin 1962 ve 1967 yıllarında yapmış olduğu çalışmalar üzerine, Nonaka 1994 yılında yaptığı çalışmada organizasyonların sahip oldukları bilginin iki boyutu olduğunu tespit etmiştir. Bu boyutların birisi açık (explicit), diğeri örtük (tacit) bilgidir (Alavi ve Laidner, 2001).

2.6.2.1. Açık Bilgi

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

Açık bilgi yayıldıkça ve kullanımı arttıkça bir süre sonra onu kullanan kişiler açık bilgiyi içselleştirerek örtük bilgi haline getirmektedir (Nonaka, 1995). Örneğin bisiklet sürerken yavaşlamak için fren yapmak bir açık bilgidir fakat bu bilginin sürekli kullanımı onu içselleşmesini sağlamakta ve devamında fren yapma eylemi kendiliğinden gerçekleştirilmektedir.

Günümüzde işletmelerin elde ettikleri, ürettikleri bilgiler onlar için değer oluşturmaktadır. Şirketin değeri ölçülürken sahip olduğu bilginin de maddi değeri hesaplanmaktadır. Ayrıca bu bilgiler şirketler tarafından ticari amaçlarla kullanmaktadır (Nonaka, 1995). Para karşılığında satılan her bir bilgi açık bilgidir. Açık bilginin aktarımı daha kolay olduğu için karlılığı daha yüksektir. Satın alınan

bilgiler düzenlenerek yeni bilgiler üretilmekte, bu bilgiler şirketlerin işleyişinde ya da başka şirketlere satılmak üzere kullanılmaktadır. Bu konular yeni sorunlar doğurmuş ve kişisel verilerin korunması üzerine ülkeler yasal düzenlemeler getirmiştir. Yapılan düzenlemelere göre bilgi sahibi kendisi ile ilgili bilgi üzerinde hak sahibidir ve ticari amaçlarla kullanılması için kişinin rızası olması gerekmektedir (Data Protection Act, 1998).

2.6.2.2. Örtük Bilgi

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

Sezgiler, tecrübeler, duygular, değer ve inançlar örtük bilginin şekillenmesini sağlamaktadır (Nonaka, 1994). Bilgiyi örtük yapan insanın doğası, yetişiği kültür, tabuları ve duygularıdır (Spender, 1996). Kişi, örtük bilgisine kolayca ulaşıp kullanabilmekte ancak o bilgiyi başka birisine aktaramamaktadır (Dalkir, 2005). Örtük bilginin bilgi havuzlarında tutulabilmesi için şirketler elektronik ortamlar oluşturmaktadır. Bu ortamlarda ilgili topluluklar sahip oldukları bilgileri paylaşarak örtük bilgi birikiminin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Davenport ve diğ., 1998).

Reber'in 1965'te yaptığı tanımlamaya göre örtük bilgi kendiliğinden öğrenilen ve soyut olan kavramları içeren bilgi türüdür. İnsan zihnindeki zihinsel modellere dayanan ve öğrenme aşamasında bu modellerin etkili olduğu örtük bilginin kişiden kişiye aktarılması oldukça zordur (Alavi, 2001). Örtük bilginin başkaları tarafından öğrenilmesi, deneyimleme ya da bilgiye sahip kişi ile vakit geçirme yoluyla

gerçekleşmektedir. Bir nevi kalfalık süreci yaşayarak örtük bilgi aktarılabilmektedir. (Nonaka, 1995).

Açık ve örtülü bilgi birbiriyle bağlantılıdır. Açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşim yeni bilgilerin edinilmesini sağlamaktadır (Polanyi, 2009).

2.6.3. Bilgi Toplumu ve Tarihçesi

Bilgi insanın var oluşundan bu yana kullanılan var olan sistem içerisinde ayakta durmaya, gelişmeye ve yeni çıktılar üretmeye yarayan girdi veya çıktılar bütünüdür. Antik çağdan günümüze topluluklar halinde yaşayan insanlar bir çok amaç için bilgiyi kullanmışlardır. Antik çağda Sokrates, Platon, Artistoteles gibi ünlü düşünürler bilginin ne olduğuna, nasıl doğru bilgiye ulaşılacağına dair fikirlerini insanlığa aktarmıştır (Çalık ve Çınar, 2009).

Rönesans ve aydınlanma çağlarında bilgi insanlara daha hızlı iletilmeye çalışılmıştır. Sorgulanması dahi yasaklanan bilgiler sorgulanarak insanların yeni bakış açılarına kavuşmaları sağlanmıştır. Bilim alanında yaşanan gelişmeler bu çağlarda hızlanmış ve ulusların düzenleri değişmeye başlamıştır. Bilime ağırlık veren toplumlar teknolojik icatlar geliştirilmiş ve üretimlerini arttırmaya başlamışlardır (Kocacık, 2003). Artan üretim kaynak ihtiyacını doğurmuş ve yeni kaynaklar bulabilmek için uluslar yeni kıtalara yol almaya başlamışlardır. Bu dönemlerde bilimin yanı sıra sanat ve edebiyat alanında da yeni akımlar doğmuş, kabul görmüş ve görüşler sorgulanmaya devam etmiştir (Çalık ve Çınar, 2009).

Sanayi Devrimi ve sonrasında toplumsal alanda büyük değişiklikler yaşanmıştır. Üretimin artmasıyla iş gücüne duyulan ihtiyaç artmış ve insanlar kırsal alanlardan kentlere göç etmeye başlamıştır. Toplumsal olarak değişen düzen insaların yaşayış şekilllerinden kültürel gelişimlerine kadar bir çok konuda toplumlara yeni ufuklar açmıştır (Güçlü, Sotirofski, 2006). Günümüzde gelinen noktanın altında yaşanan bu süreçler incelendiğinde bilginin, toplumları nasıl etkilediği daha iyi anlaşılmaktadır (Çalık ve Çınar, 2009).

Şu anda yaşanan çağ bilgi çağı olarak geçmektedir. Bilgi çağına gelen süreç incelendiğinde, ateşin icadı, tarımsal hayata geçiş, sanayi devrimi ve bilgi çağı dönemlerinden geçildiği görülmektedir (Toffler, 1980). Süreç incelendiğinde bilgi her dönem önem arz etmektedir. Ateşin yakılma bilgisine sahip olmayan insanlar zor şartlara ayak uyduramamış ve neslini devam ettirmekte zorlanmıştır (Çalık ve Çınar,

2009). Aynı şekilde ilk medeniyetler üretim, askeriye, eğitim, sanat gibi alanlarda yeterli bilgiye sahip olmadıklarından bu bilgilere sahip medeniyetler tarafından tarihten silinmişlerdir.

Mal ve hizmet üretme amacında olan örgütlerin işleyişleri tarih boyunca değişmiştir. Üretimde kullanılan aletlerden, son kullanıcıya sunuluş biçimine kadar tüm süreçler teknolojik gelişmelerin etkisinde kalmıştır. Büyük değişikliklerin olduğu ve piyasadaki rekabetin köklü şekilde değiştiği dönemler sanayi devrimlerinin yaşandığı dönemlerdir. Günümüzde dördüncü versiyonunu yaşadığımız sanayi devriminin her dönemine öncülük eden yenilikler vardır.

1.Sanayi devrimi olarak geçen sanayi 1.0, 18. yüzyıl sonlarına doğru su ve buhar gücüyle çalışan makinelerin bulunması ile başlamıştır. Bu yenilik üretimin artmasının sağlamı ve artan üretim, maliyetleri azaltmış ve karlılığı artmıştır (Brettel ve diğ., 2014). Gelişmelere ayak uyduramayanlar rekabetçi ortamda ayakta duramamışlardır (Güçlü, 2006). Bu şekilde düşünüldüğünde bilginin hayati önem arz ettiği görülmektedir.

19 yüzyıl başlarında, Henry Ford'un öncülük ettiği üretimde bant sisteminin kullanımı sanayi 2.0 devriminin başlamasında neden olmuştur. Üretimin süreçlere ayrılmasıyla birlikte kitle üretimine geçilmiştir (Alçın, 2016).

Programlanabilir mantıksal denetleyicilerin üretim aşamalarında kullanılmasıyla kitle üretiminde insan gücünün yerini bilgisayarlar almaya başlamıştır (Alçın, 2016). Sanayi 3.0 devriminin başlamasını sağlayan bu yenilik otomasyonun üretimde kullanılmasını sağlamış ve üretim kesintisiz devam edebilecek hale getirilmiştir.

Teknolojik gelişmelerin giderek hızlanması her sektörde olduğu gibi sanayide de etkilerini göstermiştir. İnternetin hayatımıza girmesi makinelerin birbiriyle iletişim kurabilmesine olanak sağlamıştır. Üretimde kullanılan ve birbiriyle iletişim halinde olan makineler üretimden, tedariğe tüm alanlarda şirketlere yeni fırsatlar sunmuştur (Lasi ve diğ., 2014). İnsanlar-insanlarla, insanlar-makinelerle, makineler-makinelerle siber-fiziksel-sistemler (cyber-physical-systems) aracılığıyla her an iletişim kurabilir hale gelmiştir. Tüm bu gelişmeler sanayi 4.0 devrimini ortaya çıkarmış ve bu devrimin gerçekleşmesi için hızla ilerleyiş başlamıştır. (Brettel ve diğ., 2014).

Birbirini takip eden sanayi devrimleri bilgi toplumunun şekillenmesini sağlamıştır. Bilginin internet ağlarıyla dünyanın her yerine yayılması ve tüm cihazların birbiriyle

sürekli iletişim halinde olması bilgi akışının yoğunluğunu arttırmıştır. Her bilgi veri tabanlarında saklanmakta ve ihtiyaç duyan kişilerle saniyeler içinde paylaşılmaktadır. Yöneticiler istedikleri an, istedikleri yerden üretimden çıkan nakliye aracının nerede olduğunu, üretimin ne aşamada olduğunu, stokları, müşterilerin geri bildirimlerini görebilmektedir (Laudon, 2016).

Tüm bu gelişmeler sonucunda insanlar bulundukları yerden istedikleri bilgiye ulaşabilir, bilgi birikimine katkıda bulunabilir hale gelmişlerdir. Bilgiye ulaşmaktan ziyade insanların bilgiyi kullanabilme yetenekleri günümüzde önem kazanmaktadır. Yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemleri gibi yüksek teknoloji sistemler anlamsız verilerden, stratejik değeri olan bilgi çıkarabilmekte, kullanıcılara çözümler üretebilmektedir. Bunların okunması ve yorumlanması çalışanlarda aranan birincil işlevler arasındadır (Atılgan, 2009). Bu sistemlerin gelişimi tüm kullanıcılar tarafından denetlenmekte, geri bildirimlerle daha iyi hale getirilmektedir. Kullanıcıların da dahil olduğu ve sürekli en doğru bilginin üretilmesi için çalışan örgütler, çevrelerindeki değişiklikleri daha hızlı takip etmekte ve onlardan gelen bildirimlere doğru tepkiler vermektedir. Tüm bu teknolojik gelişmeler toplumların ekonomik, kültürel ve sosyal gelişimlerine katkıda bulunmaktadır (Castells, 1997).

Teknolojideki bu gelişmelerin yanı sıra bilgi paylaşımını sağlayan ve insanları birbirine bağlayan sistemlerde de gelişmeler gerçekleşmiştir. İnternet başlangıçta web sayfalarının yayınlandığı insanların bu sayfalarda sadece ziyaretçi olduğu bir platformdu. Bilgi web sayfalarını yayınlayanlar tarafından paylaşılmakta kullanıcılar bilgi birikimine katkıda bulunamamaktaydı. Web 2.0 ile kullanıcılar web sayfalarının düzenleyebilir, yeni içerikler ekleyebilir hale geldi. Şirket içi ve şirket dışı ağlar (intranet/extranet) sayesinde bilgi kaynağından diğer kullanıcılara ulaştırıldı. Böylelikle elde edilen bilgiler bilgi havuzlarında toplandı ve kullanıcıların hizmetine sunuldu (Fuchs, 2010).

2.6.4. Bilgi İşçisi

Bilgi 2000'lerin başından itibaren daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. El emeği ile çalışan işçilerin yerini örgütün bilgi birikiminin arttırılmasına katkıda bulunan işçiler almıştır(Drucker, 1999). Bilgi işçisi Drucker'a göre örgütün ürettiği ürün veya hizmete katkıyı emek gücünden ziyade, sahip olduğu bilgi birikimiyle yapan çalışanlar olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanların sahip oldukları bilgi şirket için bir teknik bilgi birikimi ("know-how") oluşturmaktadır. Üretimden tedariğe süreçlerin işleyişinde kullanılan tüm bu teknik bilgiler şirketin en önemli katma değer kaynağıdır (Lewis, 2004). Bu yüzden şirketlerin piyasa değerlerinin belirlenmesinde insan kaynağının temel yetkinlikler içindeki rolü giderek önem kazanmaktadır (Davenport, 1998).

İş süreçleri, analizler, tahminler, hedefler gibi konular temelinde başka bilgiler barındırır ve bu bilgilerin güncellenmesi, yanlışların giderilmesi (tüm işleyişi etkileyeceğinden) nitelikli insan gücü gerektirmektedir. Bilgi işçileri bu konularda örgüte destek olarak katma değer yaratmaktadır. Makinelerin yetersiz kaldığı noktalarda bilgi işçileri devreye girerek doğru bilginin doğru zamanda doğru yerde olmasını sağlamaktadır.

2.6.5. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi kavramı; bilginin edinilmesi doğru zamanda doğru kişilerle paylaşılması yönetilmesi ve yeni bilgi üretme süreçlerini kapsamaktadır (Atılgan, 2009). Bilgi paylaşımı örgüt içi yapıldığı gibi örgütün dışındaki hissedarlar, müşteriler gibi paydaşlarla da yapılmaktadır. Bilgi yönetiminin amacı, bilgi paylaşım sürecinin, tarafların bu süreçten en fazla faydayı sağlayabileceği şekilde yapılmasını sağlamasıdır (Montano ve diğ, 2001). Bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin devamlılığını sağlayan bir aşamadır. Bilgi yönetimi sayesinde eldeki bilgiler diğer çalışanlar tarafından değerlendirilip düzenlenebilmekte veya yeni bilgi üretimi sağlanabilmektedir (Mercan, Kutanis, 2015).

Bilgi yönetiminin önemli bir parçası da sistem düşüncesi felsefesidir. Sistemin algılanması ve bağlı sistemlerin tespit edilip bilgi yönetiminin, sistemin işleyişine göre düzenlenmesi sürecin daha etkin yürütülmesini sağlamaktadır (Montano ve diğ, 2001). Çalışanların bu konuda yönlendirilmesi ve örgüt içinde bilgi paylaşım ikliminin oluşturulması için liderlerin öncü olması gerekmektedir (Kulkarni ve diğ., 2006).

Literatürdeki bilgi yönetimi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde sürecin bilginin üretilmesi, depolanması, elde edilen bilginin uygulamada kullanılması ve paylaşımı gibi adımlardan oluştuğu görülmektedir (Davenport, Prusak 1998; O'Dell, Grayson 1998; Ruggles, 1998; Gazeau, 1998; Zack, 1998; Malhotra, 1999; Gold ve diğ., 2001; Lee, Choi, 2003; Kulkarni, 2006; Zack ve diğ., 2009, Andreeva, 2012).

2.6.5.1. Bilginin Üretilmesi

Çok fazla bilgi akışının olduğu günümüzde doğru bilginin tespit edilmesi, karışık veri topluluklarının analizinin yapılıp bilgi oluşturulması süreci oldukça zordur. Piyasaların globalleştiği, rekabetin sınırlar ötesi yaşandığı ortamda doğru bilgini üretilmesi hayati öneme sahiptir (Lee, Choi, 2003). Bilgi yaratılması devam eden bir süreçtir ve sahip olunan bilgiler (açık/örtük) her geçen gün yeni bilgilerle zenginleştirilmektedir (Nonaka, Takeuchi, 1995).

2.6.5.2. Bilginin Depolanması

Üretilen bilgiler kayıt altına alınmaktadır. Şirket içi raporlar, mailler, analizler, kılavuzlar, süreçler şirket bünyesinde üretilen ve daha sonra kullanılmak üzere depolanan bilgilerdir. Bilgi depolanmadığı takdirde işleyişin devamlılığı sağlanamamaktadır (Alavi, Leidner, 2001). Yeni başlayan bir çalışan yapması gerekenleri, süreçleri, şirket içi işleyişi depolanmış olan bilgilerden edinmektedir. Aynı şekilde bir sorunla karşılaşan çalışan sorunun varsa geçmiş çözümlerine bakarak daha doğru kararlar verebilmektedir. Yöneticiler, takımlar, çalışanlar geçmiş yıllarda oluşturulmuş olan raporları inceleyerek geleceği yönelik daha analitik kararlar alabilmektedir (Lewis, 2004).

Bilgi yönetiminin bir adımı olan bilginin depolanması bilgi yönetimi sürecinin devamlılığı için önemlidir. Bilginin depolanması, depolanan bilgilerin güncel tutulması, yanlış bilgilerin düzeltilmesi, geçerliliğini yitirmiş bilgilerin silinmesi şirketin faaliyet gösterdiği sektörde rekabet edebilmesini sağlamaktadır (Laudon, 2016).

2.6.5.3. Bilginin Uygulanması

Elde edilen bilgilerin şirkete değer katmak için kullanılması sürecidir. Bilginin yönetimi etkili bir şekilde yürütüldüğünde, sürecin sonunda elde edilen bilgiler uygulanırsa yaratıcılık, yenilikçilik ve yüksek örgütsel performans gibi olumlu çıktılar gözlemlenmektedir (Alavi, Leidner, 2001; Gold ve diğ., 2001; Lee, Choi, 2003).

Sahip olunan bilgi güncel tutulur ve organizasyonel faaliyetlerde kullanılırsa yenilikçi fikirler hayata geçirilir. Günümüzde işletmelerin güncel kalması, hem rekabet edebilmesi hem de müşterinin algısında güçlü bir yer edinebilmesi için zorunludur (Chen, Huang, 2009). Yenilikçilik imajı tüketici algısında büyük öneme sahiptir.

Yenilikçi olmayı başarabilen işletmeler daha ürettikleri ürün veya hizmeti müşteri ihtiyaçları doğrultusunda değiştirebilmekte ve müşteri sadakatini kazanabilmektedir (Tellis ve diğ., 2009).

2.6.5.4. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı sahip olunan bilginin karşı tarafa aktarılması ve alıcı tarafından aktarılan bilginin doğru şekilde algılanması sürecidir. Bilginin paylaşımı bilginin hedefe ulaşması ve hedeften geri dönüş alınması bakımından bilgi transferinden ayrılmaktadır. Paylaşılmak istenen bilgiye, karşı taraf (alıcı) iletişim kanallarını kapattığında bilgi paylaşımı gerçekleşememektedir (Kutanis, Mercan, 2015).

Bilginin entegre bir şekilde paylaşılması tarafların bilgi birikimlerini arttırmakta ve yeni bilgi edinimini kolaylaştırmaktadır. Kurumsal bilgi teknolojileri, altyapı ve gerekli yazılımlarla bilgi paylaşımı ortamı için zemin hazırlamaktadır. Devamında örgüt içi bu ortamın yaratılması için bir kültür oluşturulması ve yönetimin bu aşamada çalışanlara destek olması gerekmektedir (Karaaslan ve diğ., 2009).

Nonaka ve Takeuchi'nin yaptığı çalışmanın modelinde bilginin kaynaktan hedefe aktarılması sürecinde sosyalleştirme, dışsallaştırma, derleme ve içselleştirme gibi adımlar yer almaktadır. Sosyalleştirme sürecinde örtük bilgiler sözlü olarak karşı tarafa aktarılmaktadır. Dışsallaştırma örtük bilgilerin açık bilgi haline getirilip veri havuzlarında saklanması sürecidir, derleme sürecinde toplanan bilgiler daha sonra kullanılmak üzere anlamlı ilişkiler kurularak birleştirilir. Son olarak içselleştirme sürecinde ise edinilen bilgiler kişinin kullanımı sonucunda zamanla örtük bilgi halini almaktadır (Lee, Choi, 2003).

Bilgi paylaşımı için çalışanların motive edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar elverişli ortam hazırlandığında ve adil ödüllendirme politikalarıyla süreç desteklendiğinde çalışanların örgütün bilgi birikimine katkıda bulunmak için bilgi paylaşımı konusunda içsel olarak daha fazla motive oldukları (Bartol, Srivastava, 2002).

Örgütün sahip olduğu toplam bilgi birikimi olarak ifade edilen entelektüel sermaye, şirket için değer yaratan varlıklar arasında sayılmaktadır (Nahapiet, Ghoshal, 1998). Bilginin entelektüel sermayenin temelini oluşturduğu düşünüldüğünde, işletmeler sahip olduğu bilgi birikimi, sahip olduğu insan kaynağının bilgi birikimiyle ile orantılıdır. İşletmeler çalışanların entelektüel sermayelerine yatırım yaparak ve onların gelişimlerini yakından takip ederek sahip oldukları temel yetkinlikleri daha güçlü hale

getirmektedir. Bilgi paylaşımı bu süreçte bilgi birikimini hızlandırmakta entelektüel sermayenin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Güçlü ve Sotirafski, 2006).

Verimli bir bilgi yönetim sürecinin gerçekleşmesi için çalışanların süreçlere zorla değil, kendi istekleri ile dahil olmaları gerekmektedir. Çalışanların bilgi paylaşım davranışı sergilemeleri için örgütte bilgi paylaşım kültürü yaratılmalıdır. Çalışanlar bu sayede bilgi paylaşımını davranış haline getirebilmekte ve edindikleri bilgileri paylaşıp, uygulamaya geçirebilmektedir (Bock ve diğ., 2005). Aynı zamanda çevresel değişiklikleri takip edip yeni bilgiler edinerek işletmelerin güncel kalmasını sağlamakta ve piyasada tutunabilmek için ihtiyaç duyduğu yenilikçilik imajını yaratabilmektedirler (Lin, 2007).

2.6.6. Şirket İçi Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

2.6.6.1. Güven

Örgüte duyduğu güven seviyesi düşük olan çalışanlar bilgi paylaşma konusunda çekingen davranmaktadır. İş arkadaşlarını rakip olarak gören bir çalışan paylaştığı bilginin işletmeye sağlayacağı faydadan çok pozisyonuna vereceği zararı düşünmektedir (Buttler, 1999). Güven bilgi paylaşımı önündeki engelleri kaldırarak paylaşım ortamı için zemin hazırlamakta ve çalışanlar bu sayede daha fazla bilgi üretebilmektedir (Szulanski, 1996).

Karşılıklı yüksek güvenin duyulduğu ilişkilerde çalışanlar bilgi paylaşım sürecine katılmak için daha hevesli olmaktadır (Nahapiet, Ghoshal, 1998).

2.6.6.2. Çalışanlar Arası Uyum

İş ortamında birey, takım veya departmanlar arası uyum önem arz etmektedir. Bütüncül açıdan bir değerlendirme ile iletişim güçlü olduğunda bireysel olarak üretilen çıktıdan daha fazla çıktı üretilebileceği söylenebilir. Uyumlu olan örgütlerde üretilen çıktının niceliği kadar niteliği de artmaktadır (Teece, 1986). Bilgi açısından düşünüldüğünde sahip olunan bilgi birikimi hem nitelik hem de nicelik olarak artırılmak isteniyorsa uyum içinde bir bilgi paylaşım ağının oluşturulması gerekmektedir (Wu, 2013).

2.6.6.3. Özgüven

Yöneticiler çalışanları karar verme süreçlerine dahil etmektedir. Amaç hem yetki ve sorumluluğu dağıtarak hızlı değişen çevrede karar verme zorluğunu azaltmak hem de

çalışanların gelişimine katkı sağlamaktır. Güçlenen personel daha fazla karar verme süreçlerine dahil olmakta, daha fazla bilgi üretmekte üretilen bilgiyi daha etkili kullanabilmektedir. Karar vermek, sorumluluk almak, başkalarıyla bilgi paylaşmak, bilgiyi kullanmak çalışan için göz korkutucu olarak görülmektedir. Bunun için sürecin işleyişi ve sağlayacağı fayda çalışanlarla paylaşılarak akıllarındaki soruların cevaplanması gerekmektedir (Spreitzer, 1995).

2.6.6.4. Yönetimsel Destek

Değişken çevrede sürekli karar vermek yönetici için zorluk yaratmaktadır. Yönetici örgütün sahip olduğu bilgiyi tek başına kullanıp karar vermek için doğru bilgiyi bulmak istediğinde yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle günümüz işletmelerinde çalışanlar da karar verme süreçlerine dahil edilmektedir. Böylelikle yönetici üzerindeki yetki ve sorumluluk yükünü hafifletmekte karar verme süreçlerine dahil ettiği çalışanların yetkinlik düzeylerini arttırarark onların güçlenmesine katkıda bulunmaktadır (Srivastava ve diğ, 2006). Bu süreçten hem yönetim hem de çalışan tarafının fayda sağlayabilmesi için gerekli bilgiler çalışanlar tarafından temin edinilmeli, ihtiyaç duyulduğunda çalışanla karar verme sürecinde yakından ilgilenilerek sahip olunan yetenek ve tecrübeler paylaşılmalıdır (Rogers, Shoemaker, 1971).

2.6.6.5. Örgütsel Bağlılık

Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların doğru bilgiyi iş arkadaşlarıyla paylaşma, yanlışları düzeltme ve onlardan ihtiyaç duyduğu durumlarda gerekli bilgiyi temin etme gibi davranışlar sergilerken daha istekli olduğu gözlemlenmektedir (Wu, 2013).

2.6.6.6. Örgüt Kültürü

Öğrenme, sürekli gelişim ve mükemmelliği örgüt kültürü olarak benimsemiş örgütlerin, bilgi paylaşım ağlarının daha gelişmiş ve işlevsel olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı sürekli devam etmektedir. Tüm çalışanlar süreçler hakkında bilgi sahibidir ve örgütsel süreçlerin daha iyi hale getirilmesi için ortak çalışma yürütülmektedir (Yang, 2006).

Bilgi paylaşımının örgüt kültürü haline getirilmesi ve çalışanların bu kültürü benimsemesiyle çalışanlarda sistem düşüncesi gelişir. Sistemi ve sistemin alt

sistemlerini anlayabilen, bulundukları çevreyi değerlendirebilen çalışanlar, karar verme süreçlerinde örgüte daha fazla katkı sağlamaktadır (Montano ve diğ., 2001).

2.7. Yenilikçi İş Davranışı

2.7.1. Bir Kavram Olarak Yenilik

"Innovation" kelimesinin kökeni Latincede "yeni" anlamına gelen "novus" kelimesine dayanmaktadır. Bu kelime filleştirilerek "innovare" (yenilemek) kelimesi türetilmiştir. Sonuna "-tion" eki aldığında isimleşerek "yenilik" anlamı kazanmaktadır (https://www.etimolojiturkce.com/arama/yenilik, [27.11.2018]).

Joseph Schumpeter'in 1911 yılında yayınladığı "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung" adlı kitabında yeniliği, tüketicilerin aşina olmadıkları ürününün, yeni üretim süreçleri ve yeni pazarlama teknikleri ile yeni pazarlara tanıtımı olarak olarak tanımlamıştır.

Barnett'e (1953) göre yenilik; mevcut fikir, davranış veya maddedeki değişiklik sonucu ortaya çıkan niteliksel olarak daha üstün olan yeni hal anlamına gelmektedir.

"Invention" (buluş) ile "Innovation" (yenilik) kavramları arasındaki fark, "invention" bir fikrin hayata geçirildiği aşamayken, innovation hayata geçirilen fikrin ilk kez ticari amaçla kullanıldığı aşamadır (Fagerberg, 2003).

Yaratıcı iş davranışı ile yenilikçi iş davranışı literatürde birbiri yerine kullanılmıştır. Yaratıcılık örgütsel yenilikçilik sürecinde bireylerde bulunması gereken bir özelliktir (Amabile, 1983).

Kanter (1983) yeniliği, bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç yeni düşünce ve süreçlerin ortaya konarak mevcut ürün veya hizmette değişiklikler yapılması yapılan değişikliklerin kullanıcılar tarafından benimsenmesi ve tüm sürecin devamlılığının sağlanması gibi aşamaları içermektedir.

Yenilikten farklı olarak yaratıcılık, problem çözme ve yeniliğe giden aşamada farklı fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli olan bireysel bir özelliktir (Goodman, 1995). Yaratıcı bireyler yeni fikirler üreterek hayatına ve çevresine yararlı olmaktadırlar (Amabile ve diğ. , 1996).

Tüm bu tanımlamalar ışığında "yaratıcılık" ve "yenilikçilik" kavramının birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Yaratıcılık bireyin kişisel özelliği olarak düşünülmektedir

ve doğru bir liderlik tarzıyla çalışanın bu özelliğini kullanması sağlanmaktadır (Spreitzer, 1995). Bireyin yenilikçi olması, yaratıcı olduğu anlamına gelmemektedir. Yaratıcılık, yenilikçi olmak için gereken kişisel özellikler arasındadır. Yaratıcı olan çalışan yeni fikir üretme aşamasında daha üretkendir. Bu şekilde düşünüldüğünde yaratıcılık aslında yenilikçiliğe giden süreçte bir basamaktır (Amabile vi diğ., 1996).

Yenilik sadece işletmelerin ar-ge departmanlarının ilgilendiği bir konu değildir. Üretimden satış sonrası desteğe kadar tüm departmanlar, yeni fikir üretme, işleyişini daha iyi hale getirme ve teknolojik gelişmeleri takip etme konularına önem vermeleri gerekmektedir (Kanter, 1983). Sistem bakış açısıyla, çevredeki gelişmelerin takip edilmesi ve alınan geri bildirimlerle sistemin ürettiği çıktının düzenlenmesi, sisteminin işleyişinin devamlılığı için önemlidir. Değişikliklere ayak uyduramayan sistemler; zamanla işleyişleri bozulur, ürettikleri çıktı kullanılmaz ve giderek yok olmaya (entropi) maruz kalırlar (Senge, 1991). Örgütün de bir sistem olduğu düşünülürse; kendi alt sistemlerini ve çıktılarını daha iyi hale getirebilmek için, yenilikçi olmaları ve nihai çıktının kalitesini arttırmaları gerekmektedir (Tan, 1998).

Bruce ve Scott'a (1994) göre yenilikçi iş davranışı sergileyen bir çalışanda; fikir üretme, düzenleme, geliştirme ve yeni fikirleri benimseyebilme gibi özellikler gözlemlenmektedir.

Çevresini gözlemleyen çalışan, liderin de desteğini aldığı takdirde, yaptığı işin yapılış şeklini daha iyi hale getirmek için çaba harcar. Ürettiği fikirler mevcut işleyişi daha iyi hale getirdiğinde, çalışan yenilikçi bir fikir üretmiş olacaktır (Scott, Bruce, 1994). Yenilikçi işletmelerde üretilen fikirler üst yöneticilerle paylaşılmaktadır. Çalışanların karar verme süreçlerine dahil olması ile ürettikleri fikirlerin yönetim tarafından değerlendirilip hayata geçirilmesi mümkün olacaktır (Rogers, 2002).

Mevcut işleyişteki aksaklıkların tespiti ve giderilmesi de yenilikçi iş davranışı kapsamına girmektedir. Barnett'e (1953) göre yenilik, mevcut durum daha iyi hale getirildiğinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle; işleyişin düzenlenip, geliştirilerek daha iyi hale getirilmesi de yenilikçi iş davranışı özelliklerindendir (Scott, Bruce, 1994).

Çevresel değişikliklerin takibi ve bu değişikliklerin özümsenip iş hayatında kullanılması da yenilikçi iş davranışı özellikleri arasında yer almaktadır. Çalışanın örgüte ve çevresine ayak uydurması durumunda çevre örgüt arasında daha güçlü bir

bağ kurulabilmekte, çevreden gelen talepler daha hızlı şekilde yanıt bulabilmektedir (Scott, Bruce, 1994).

Yenilik yapılması için herhangi bir aksaklık olması gerekmemektedir. Yeniliğin fikir aşamasından hayat bulma aşamasına giden süreç şu şekilde işlemektedir. Çalışanlar işlerini daha etkili ve verimli şekilde yapmanın yollarını arayarak, yenilik arayışında bulunmaları gerekmektedir. Yenilik arayışı, çalışanlara yeni ufuklar kazandırmaktadır ve bu sürecin devamında çevrenin analizine göre eksikliği hissedilen veya yapılması durumunda fayda sağlanacağı düşünülen konular için yeni fikirler üretilmektedir. Üretilen fikirlerin sağlayacağı katkılar belirlenmelidir. Fikrin hayata geçmesi için faydalarının maliyetinden fazla olması ve o fikrin önemli bir eksiklik olduğu düşüncesinin oluşması gerekmektedir. Son olarak üretilen fikir yenilik olarak hayata geçirilmelidir. Eldeki kaynakları doğru şekilde kullanarak gerekli düzenlemeler yapıldığı takdirde yenilik hayat bulmaktadır (Jong, Hartog, 2010).

Yenilik ile icat arasındaki fark; yenilik mevcut üzerinde yapılan değişikliklerken, icat mevcut olmayanın bulunuşu demektir (Fagerberg, 2004).

2.7.2. Yenilik Çeşitleri

Yenilik, ortaya çıkış şekline ve doğurduğu sonuçlara göre sınıflara ayrılmıştır. Literatürde birbirinden farklı yenilik türünden bahsedilmektedir. Bu çalışmada ise sıklıkla adı geçen yenilik türleri Tablo 2'de görüldüğü gibi sınıflandırılarak anlatılmıştır.

Tablo 2: Yenilik Sınıflandırmaları

Boyutlarına ve Etki derecesine Göre Yenilikler	• Radikal Yenilikler • Artımsal Yenilikler
Meydana Getirdiği Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilikler	• Yıkıcı Yenilikler • Destekleyici Yenilikler
Kullanım Alanlarına Göre Yenilikler	• Ürün-Hizmet Yeniliği • Süreç Yeniliği • Pazarlama Yenilikler
Teknolojik Yoğunluğuna Göre Yenilikler	• Teknolojik Yenilikler • Teknolojik Olmayan Yenilikler

Tablo 2 - Devam

Diğer Yenilik Sınıflandırmaları	• Tüketici Yeniliği

Cevahir Uzkurt, 2012, **Yenilik Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakütesi, Yayın No: 1570,

2.7.2.1. Radikal ve Artımsal Yenilikler

Boyutlarına ve etki derecesine göre yenilik radikal ve artımsal olmak üzere iki türde incelenir.

Radikal yenilik, mevcut olmayan ürün veya hizmet pazara sunulacağı ya da yeni pazara girileceği zaman yapılan ve diğer yenilik türlerine göre daha fazla risk taşıyan yenilik çeşididir. Bu riskin yanısıra, işletme yenilikte öncü olacağı için imaj ve karlılık gibi getirileri de vardır (Zerenler ve diğ., 2007).

Radikal yenilikler düzenleyici veya yıkıcı etkilere sahiptirler. Yapılan yenilik sektörü, üretim yöntemlerini, iş süreçlerini değiştirici etkiye sahiptir. Yapılan radikal yenilik işletme çevresini, şartları değiştirici etkiye sahiptir (Tushman ve Anderson, 1986; Uzkurt, 2012).

Sunulan ürün veya hizmet üzerinde eklemeler yaparak gerçekleştirilen yenilik çeşidine artımsal yenilik denilmektedir. Amaç örgütün ürettiği çıktının daha iyi hale getirilmesi için süreçlerde gerekli iyileştirmeleri yaparak etkililiği ve verimliliği arttırmaktır (Oke, 2007).

Radikal yeniliğe giden süreç artımsal yenilikten geçmektedir. Yapılan artımsal yeniliklerin devamında ürün ilk halinden oldukça farklı bir hale gelmektedir. Pazarda benzeri bulunmayan, çevrenin işleyişini değiştiren bir ürün olduğunda yapılan yenilik radikal yenilik olmaktadır (Subramanian, Nilakanta, 1996). Örneğin cep telefonları başlarda arama ve mesajlaşma için kullanılırken devam eden süreçte radyo, telsiz, kamera gibi eklemeler yapılmıştır. Yapılan eklemeler artımsal yeniliğe örnekken, Apple şirketinin ürettiği Iphone telefonlar radikal bir yeniliktir. Ancak bu fikrin gelişim sürecinde önceden yapılan artımsal yenilikler yer almaktadır (Uzkurt, 2012).

2.7.2.2. Yıkıcı ve Destekleyici Yenilikler

Meydana getirdiği değişim ve farklılıklara göre yenilik; yıkıcı ve destekleyici olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir.

İnsanların yaşayış şeklini, pazarın işleyişini, işlerin yapılış şeklini değiştiren yeniliklere yıkıcı yenilik denilmektedir (Chesbrough, 2006). Var olan ürün/hizmetlerin, üretim süreçlerinin, rekabet stratejilerinin ortadan kaldırılmasına neden olmaktadır. Köklü değişikliklere neden olduğu için sosyal yaşama ve ekonomiye yansımaları toplumun şekillendirmektedir (Schumpeter, 1942).

Destekleyici aynı zamanda sürdürülebilir yenilik olarak da geçen yenilik tarzına göre ortaya çıkan yenilik, rekabet ortamı oluşmasını sağlayarak diğer işletmelerin de rekabet edebilmeleri için yenilikçi olmalarını zorunlu kılmaktadır (Yorgancılar, 2011). Böylelikle yenilikçilik pazarda tüm işletmeler tarafından benimsenecek, rekabet şiddetlenecek ve işletmeler pazarda yer edinebilmek için daha fazla yenilikçi olacaklardır.

2.7.2.3. Ürün-Hizmet, Süreç ve Pazarlama Yeniliği

Kullanım alanlarına göre yenilik; ürün-hizmet, süreç ve pazarlama yeniliği olarak bölümlendirilir.

Ürün-hizmet yeniliği kullanıcıya sunulan ürün veya hizmette yapılan büyük çaplı değişikliklerdir (Uzkurt, 2012). Bu değişiklikler ürünü fiyat, kalite, teknoloji ve değer olarak müşteri zihninde daha iyi bir konuma getirdiğinden, müşteriler ihtiyaçlarının daha çok karşılandığını düşünmektedirler (Günday ve diğ., 2011).

Ürün-hizmet yeniliği ile süreç yeniliği arasındaki fark, ürün-hizmet yeniliği tüketiciye sunulan çıktı üzerinde yapılan değişliklerden, süreç yeniliği hammaddeden son çıktıya dönüşürken arada geçirdiği tüm işlemlerde yapılan yeniliklerdir (Utterback, Abernathy, 1975). Ürünün tasarımında yapılan yenilik ürün yeniliği iken, yeni tasarım için kullanılan son teknoloji tasarım yazılımı süreç yeniliğidir. Yeni ürünün pazarlanması için kullanılan yeni pazarlama stratejileri ise pazarlama yeniliği olarak adlandırılır (Günday ve diğ., 2011).

Bir Japon yönetim felsefesi olan Kaizen anlayışına göre çalışanlar sürekli yeni fikirleri üretmek ve süreçleri sürekli daha iyi hale getirmek için çaba harcamaktadır. Kaizen ile yenilik farklı kavramlardır. Kaizen mevcut süreçlerde yapılan küçük iyileştirmelerle süreçleri en etkili ve verimli hale getirmeyi amaçlar. Yenilik ise, örgüt tarafından geniş çaplı yatırım yapılarak kaynak ve zaman harcanması ile elde edilebilir (Imai, 1999) Yenilikçi iş davranışlarının temelinde Japonların yönetim felsefesi olan kaizen yatmaktadır. Düşünme, üretme, düzenleme, problem çözme, sürekli geliştirmek gibi

özellikler taşıyan çalışanlar, daha fazla yenilikçi iş davranışı sergilemektedirler (Bessant, 1999).

2.7.2.4. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilikler

Çevredeki teknolojik gelişmelere bağlı olarak, yeni ürünlerin ortaya çıkması veya mevcut ürünlerde ya da süreçlerde yapılan iyileştirmelere teknolojik yenilik, ortaya çıkmasında teknolojik gelişmelerin katkısının olmadığı ve duruma çevresel değişimlere karşı ortaya çıkan yeniliklere de teknolojik olmayan yenilikler denilmektedir (Uzkurt ve diğ., 2012).

Teknolojik inovasyon diğer inovasyon türlerine göre daha kapsamlıdır. Ürünü veya ürünün piyasaya sunum şeklinin geliştirilmesini amaçladığı için ürün-hizmet yeniliği, süreç yeniliği, artımsal yenilik ve yıkıcı yenilik gibi yenilik türlerini kapsamaktadır (Dinler, 2014).

Yenilikçilik felsefesini benimseyen işletmelerin teknolojik ve teknolojik olmayan yenilik tarzlarını beraber benimsedikleri görülmüştür. Teknolojik yenilikleri hayata geçiren işletmelerin iş süreçlerinde, teknolojik yeniliklerin hayat bulmasını kolaylaştıracak teknolojik olmayan yenilikler yatmaktadır (Schmidt, Rammer, 2007).

2.7.2.5. Tüketici Yenilikçiliği (Consumer Innovativeness)

Tüketici yenilikçiliği, tüketicilerin ürün veya hizmetlerde yapılan geliştirmelere, piyasaya sürülen yeni ürünlere, üründe yapılan iyileştirmelere önem vermesi demektir (Burns, 2007). Yenilikçiliğe değer veren tüketiciler yenilikleri daha hızlı takip etmekte ve işletmelerin algılarını kendi algılarındaki yenilik imajına göre değerlendirilmektedir. İşletmeler sadece sundukları ürün veya hizmetlerde değil yönetim felsefelerinde de yenilikçi oldukları takdirde bu tarz potansiyel müşterilerin zihinlerinde yenilikçi işletme algısı oluştururlar (Hennesey, 2010).

İşletmeler küreselleşme yolunda adım atarken, hedef kitlenin yenilikçilik algısını iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Farklı ülkeler, farklı teknolojik çevrelere sahiptir. Bu nedenle müşterilerin yenilik algısı ülkeden ülkeye değişkenlik gösterebilmektedir. Küresel pazarlara açılmak isteyen işletmeler, yeni pazarlarda zarara uğramamak için, girdikleri yeni pazarı tanıyıp belli bir konum kazandıktan sonra, farklı ülke pazarlarına giriş yapmaları gerekir (Tellis ve diğ., 2009).

Diğer taraftan işletmenin; ürünün alınması, işlenip çıktı haline getirilmesinden son kullanıcıya ulaştırılmasına kadar olan süreçlerdeki bütün adımlarda yeni yöntem geliştirme ve geliştirilen yeni yöntemi kendisi için ekonomik fayda sağlama amaçlı kullanmasını gerekmektedir. İşletmeler bu tarz yöntemleri maliyetlerini azaltmak veya ürünlerinde farklılaştırmaya gitmek için üretmektedir (Davenport, 2003).

Yenilikçi iş davranışları bireysel seviyede incelendiğinde, çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam oluşturması ve çalışanların ürettikleri fikirlerde ya da dahil oldukları süreçlerde daha yaratıcı olmalarını sağlamaktadır (Amabile, 1988; Kanter, 1988; Oldham, Cummings, 1996; Hammond, 2011).

Yenilik çalışmaları incelendiğinde yeniliğin, süreçleri iyileştirmek, etkinliğini artırmak için yapılan iyileştirmeler olduğu görülmektedir (Cohen, Lavinthal, 1990; Nonaka, Takeuchi, 1995; Chesbrough, 2006). Yeni ürün üretmek, üretilen ürünün maliyetini azaltmak, üründe farklılaştırma yapabilmek için yenilikçi olmak gerektiği düşünülmektedir. İş süreçlerinin incelenip sürekli geliştirmelerle daha iyi hale getirilmesi bu konularda örgütlere katkı sağlamaktadır (Scott, Bruce, 1994).

2.7.3. Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Faktörler

Yenilik mevcut ürün veya hizmette değişimler yaparak bundan ekonomik fayda sağlamak demektir (Rogers, 1962). Bireylerin yenilikçi olabilmeleri için çalıştıkları kurumun sundukları ürün ve hizmetleri, hedefleri, vizyonu bilmeleri gerekmektedir. Hedef kitle ve talep edilen hizmet hakkında yeterli bilgiye sahip olan ve hammaddeden son ürüne giden sürece hakim olan çalışanlar, ürettikleri çıktılarda doğru değişiklikleri yaparak kullanıcıya ulaşacak ürünün ekonomik fayda sağlayabilecek hale getirebilmektedir (Yuan, Woodman, 2010).

Yenilikçiliğin bir davranış haline getirilmesi için altında yatan faktörleri incelemek gerekmektedir. Bu faktörler yenilikçilik davranışı sergileyen bireylerin özellikleri, bireylerin bağlı bulunduğu yöneticinin özellikleri ve astlarına olan desteği ve nihayet işin özellikleri ile yakından ilişkilidir (Scott, Bruce, 1994).

Bireylerin yenilikçi davranışlar sergilemesi sonucunda örgüte sağladıkları olumlu katkılar şunlardır;

- Üretkenlikte ve yapılan işin kalitesindeki artış
- Hata payında azalma

- Belirlenen hedeflere ulaşabilme
- Çalışanların genelinde görülen performans artışı

Bu çıktılar yapılan işe ve bireye göre değişkenlik gösterebilmektedir, ancak yenilikçiliğin sağladığı olumlu çıktılar bunlar olduğu düşünülmektedir (Yuan, Woodman, 2010).

Değişiklik yapma konusunda çalışanlar kendilerine güvendikleri ve yeterli hissetikleri takdirde doğru adımı atmaktan çekinmeyeceklerdir. Liderler çalışanların; risk alma, yaratıcı fikir üretme, problemleri tespit etme, karar verme süreçlerine dahil olma gibi özelliklerini geliştirerek yenilikçi davranışlar sergileme motivasyonlarının artmasını saylayabilirler (Pieterse ve diğ., 2009).

Çalışanların yenilikçi davranışlar sergileyebilmeleri için psikolojik olarak hazır olmaları gerekmektedir. Lider izleyicilerini psikolojik olarak güçlendirerek yapılan işi anlamlandırıp yenilikçilik ruhunu aşılayabilmektedir (Pieterse ve diğ., 2009).

Liderlerin işletmenin amacını, hedeflerini açık bir şekilde belirlemesi gerekmektedir. Açık hedefler belirlendiğinde çalışanlar nerede olduklarını, nereye gideceklerini daha net görebilmektedir. Mevcut pazarın, ürünlerin, süreçlerin iyi bilinmesi, lideri yenilik üretiminde tekrara düşmekten kurtarır (Katila, Ahuja, 2002).

Yönetici ile çalışan arasında güven ve saygıya dayalı bir ilişki kurulduğunda lider üye etkileşiminin kalitesi artmaktadır. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi, çalışanın yenilikçi olduğu takdirde liderinden daha fazla övgü alacağı ve doğru bir imaj yaratabileceği düşüncesini getirmektedir. Bununla birlikte, yapılan bir hatada liderinin ona olan güven ve saygısını yitirmeyeceğini bilmesi, çalışanın hata yapmaktan korkmamasını ve daha fazla risk almak için kendine güvenmesini sağlamaktadır (Yuan, Woodman, 2010).

Örgüt genelinde değişimi ve yeniliği benimsetmek isteyen liderlerin, çalışanlarıyla daha yakın ilişki kurmaları gerekmektedir. Liderin, örgüt genelindeki hiyerarşik düzeni daha sade hale getirdiğinde, çalışanların fikirlerinin hayata geçmesi ve karar verme süreçlerine dahil olmaları daha kolay olacaktır. Dönüşümcü liderler çalışanlarının gelişimleri ile yakından ilgilenip onları doğru şekilde yönlendirdiklerinde, çalışanların yaratıcı davranış gösterme konusunda daha hevesli oldukları tespit edilmiştir (Pieterse ve diğ., 2009).

Liderin çalışanlarına sağladığı bu ortamda çalışanlar yenilikçilik davranışını daha rahat benimsemekte ve yenilikçi olmak için çaba göstermektedir (Spreitzer, 1995). Çünkü yapılan olumlu yenilikler örgüte katkı sağlayarak, hem liderinin beğenisini kazanmakta, hem de sosyal çevresinde olumlu bir yenilikçilik algısı yaratmaktadır (Yuan, Woodman 2010).

Diğer yandan belirsizlik oranı yüksek olan sektörlerde yapılan iş karmaşıklaştıkça, sorun karşısında çözüm üretmek daha da zorlaşmaktadır. Basit işler çok fazla yaratıcılık istemezken, çok farklı hammaddenin birleşerek ürünü oluşturduğu ve üretim sürecinde sürekli geliştirmenin gerektiği sektörlerde yenilikçilik hayati öneme sahiptir.

3. TEORİK ÖNGÖRÜ VE ARAŞTIRMA

3.1. Kavramlar Arası İlişkiler

3.1.1. Güçlendirici Liderlik ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Güçlendirici liderlerin izleyicileri yönetim süreçlerine dahil etmesi izleyicilerin kendilerine değer verildiğini düşünmelerini sağlamaktadır (Avolio ve diğ., 2004). Lider astlarının gelişimiyle yakından ilgilenir ve güçlendirme süreçlerinde onları yönlendirmektedir. Astlar liderleri ile böyle bir ilişki kurduklarında refah seviyelerinin gözetildiğini düşünmektedir (Rhoades, Eisenberger, 2002).

Yetki ve sorumluluk almak çalışan için zorlayıcı olabilir. Karar verme süreçlerine dahil olmak ve verdikleri hatalı kararlar sonucunda bedel ödeyeceğini düşünmek güçlendirme süreçlerinde çalışanları olumsuz etkilemektedir (Konczak, 2000). Lider bu konuda astlarının tarafında olduğunu göstererek onlarda destek algısı oluşturmaktadır. Böylece çalışanlar karar verme süreçlerine daha fazla dahil olmaktadır.

Lider-üye etkileşim teorisine göre liderin bu yaklaşımları çalışanların lidere olan bağlılığını artırmaktadır. Lidere karşı kendini sorumlu hisseden çalışan kendilerini daha fazla geliştirmekte ve daha kaliteli kararlar almaktadır. Bunun sonucunda çalışan, karar verme süreçlerinde liderlerine daha fazla katkıda bulunmak için çaba göstermektedir (Liden, Graen, 1980).

3.1.2. Güçlendirici Liderlik ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi

Güçlendirici liderler elindeki gücün bir kısmını izleyicilerine dağıtmaktadır. Güçlendirici liderlik kavramıyla birlikte, izleyicilerin sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirdikleri dönemden; çözüm üretme, üretilen son ürünün gelişimine katkıda bulunma, görevi yerine getirirken izledikleri yolları geliştirme, eksiklikleri saptama gibi farklı sorumluluklar üstlendikleri yeni döneme geçilmiştir (Davenport, 1997). İzleyiciler liderlerinin vermiş olduğu yetki ve sorumlulukları karar verme süreçlerinde kullanmaktadır. Bu süreçte bilginin doğru zamanda doğru kaynaktan

edinilmesi, sürecin kalitesini belirlemektedir. Bu nedenle lider zaman zaman benzer işleri yapan izleyicilerini takımlara ayırmaktadır. Takım üyelerinin her birinin sahip olduğu bilgilerin toplamı takımın sahip olduğu bilgi birikimi oluşturmaktadır. Güçlendirici liderin buradaki rolü takım üyelerinin birbirini benimseyerek aralarındaki bilgi paylaşımı ve destek faaliyetlerinin artmasını ve işbirlikçi bir ortamın oluşmasını sağlamaktır. Böylelikle lidere göre daha fazla bilgiye sahip olan takım karar verirken, daha rasyonel analizler yapabilmektedir (Yang, 2006).

Çalışanların süreçlere katılımının artması, karar verme aşamasında yöneticilerin üzerindeki yükü çalışanlara dağıtmaktadır (Konczak, 2000). Daha yatay bir organizasyon şemasına sahip bu işletmeler, tek bir yöneticinin fazla sayıda astla işbirliği içinde çalıştığı ve kararların çalışanlar tarafından alındığı işletmelerdir (Xue ve diğ., 2010). Bu işletmeler farklılaştırma stratejisi izlemekte ve çalışanların yaratıcı olmalarını beklemektedir (Amabile, 1996). Yaratıcılığı ön plana çıkararak çalışanların süreçlere katılımını daha fazla desteklemektedir. Kararların çalışanlar tarafından alınması onların ihtiyaç duydukları doğru bilgiye doğru zamanda ulaşıp kullanmalarını gerektirmektedir (Wang, 2012). Yönetici astlarına yetki ve sorumluluk devrederek onların performanslarına koçluk yapmakta ve bu süreçte onların işlerini sahiplenmelerini sağlamaktadır. İşi sahiplenen çalışan kendini geliştirmek, yaptığı işi daha verimli yapabilmek için bilgi birikimini arttırmaya çalıştırmaktadır (Srivastava ve diğ, 2006).

3.1.3. Güçlendirici Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Rekabetin yoğun olduğu ve oldukça değişken olan bilişim sektöründe yenilikçi olmak işletmeler için hayatin önem arz etmektedir. Yeniliğin sıklıkla pazara sunulduğu bu sektörde çalışanların da pazarı takip etmesi değişen çevreye uyum sağlaması ve yeni fikirler üreterek şirketin yeni kalmasını sağlamaları gerekmektedir.

Örgütün çalışanlarının yenilikçi olması için gereken psikolojik alt yapıyı oluşturması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanın yenilikçi davranışlar sergileyebilmesi için ona hareket alanı sağlaması gerekmektedir (Özarallı, 2015). Çalışan yetki ve sorumluluk alarak, yaptığı işi benimseyerek, işi anlamlandırarak, kendine güvenerek, yaptığı işte kendisini yetkin hissederek psikolojik olarak daha güçlü duruma gelmektedir. Psikolojik olarak güçlenen çalışanlar yenilik üretme konusunda örgüte daha fazla katkı sağlamaktadırlar (Pieterse ve diğ., 2009). Aksi takdirde çalışan,

liderinden çekinmekte ve hata yapmaktan korkmaktadır. Bu da çalışanın aklına gelen yenilik fikrinin uygulama aşamasına geçmesine engel teşkil etmektedir. Yenilikçilik konusunda tüm sorumluluğu kendi üstlenen ve farklı fikirlere kapalı olan yöneticiler yenilik üretmekte zorlanmakta ve işletme rakiplerini taklit etmekten öteye geçememektedir (Amabile ve diğ., 2004).

Güçlendirici liderler astlarının gelişimlerine katkıda bulunmak için onlara yeni sorumluluklar vermektedir. Yaptıkları işleri sahiplenmelerini sağlayarak iş süreçlerinin daha iyi hale getirilmesine katkıda bulunmaları için onları cesaretlendirmektedir. Yapılan hataları tolere etmekte ve risk alma konusunda çekingen davranmamalarını sağlamaktadır. Takım üyelerinin iletişiminin güçlenmesi için onlara destek olmaktadır (Konczak ve diğ., 2000). Tüm bu koşulları sağlayabilen liderler çalışanların yaratıcılık özelliklerini ortaya çıkarmasına yardımcı olarak yenilikçi iş davranışları sergilemelerine katkıda bulunmaktadır (Zhang, Bartol, 2010).

3.1.4. Algılanan Örgütsel Destek ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi

Çalışanların sahip oldukları bilgi birikimini çevresiyle paylaşabilmesi için güven hissetmesi gerekmektedir. Sosyal mübadele teorisine göre kişi iyilik yaptığında karşılığını alamadığı takdirde kendini güvende hissetmemekte ve benzer hareketi tekrar gerçekleştirmek için gerekli motivasyonu bulamamaktadır (Eisenberger ve diğ., 1986). Bilgi paylaşımı açısından düşünüldüğünde, çalışan elindeki bilgiyi paylaştığında, kendi ihtiyaç duyduğu başka bir bilgiyi çevresinden edinemezse devamında kendisini bilgi paylaşımına kapatmaktadır (Cabrera, 2007).

Bilgi paylaşımının verimli bir şekilde gerçekleşebilmesi için çalışanın fikirlerinin önemsendiğini, paylaştığı bilginin kendisine dönüşünün olacağını, istismar edilmeyeceğini, dürüstçe yapılan hatalı bir bilgi paylaşımında bağışlanacağını bilmesi gerekmektedir. Bunlar çalışanların bilgi paylaşımın konusunda destek algısını arttırmakta ve şirket genelinde işleyen bir bilgi paylaşımı ağının oluşmasını sağlamaktadır (Lin, 2006).

3.1.5. Algılanan Örgütsel Destek ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Yenilikçi davranışlar sergileyen çalışanlar; yönetici desteği, maaş artışı, terfi gibi ödüllerle desteklenirse göstermiş olduğu yenilikçi davranışları tekrar sergilemek konusunda daha yüksek bir motivasyona sahip olacaklardır. Bu ödüller aynı zamanda

diğer çalışanlar tarafından da motivasyon kaynağı olarak görülmektedir (Eisenberger ve diğ, 1990).

Bireysel seviyedeki yenilikçiliğin, takım içi yenilikçi davranışlara dönüşmesi de, örgüt desteği ile ilişkilidir. Bu ilişkide bilgi temini aracı değişken rolü üstlenmektedir. Takımlar istedikleri bilgiyi elde edebildikleri sürece karar verme süreçlerinde daha etkili olmaktadırlar. Böylece bilgi paylaşımı ortamı sağlanarak takımın performansı algılanan örgütsel destek değişkeniyle birlikte artmakta ve devamında örgüt genelinde yenilikçi iklim oluşmaktadır (Jin ve Zhong, 2014).

3.1.6. Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Bilgi paylaşımı, bilgi üretimi sürecinin en önemli aşamalarından birisidir. Bilgi üretiminde işletmenin sahip olduğu bilgiler yorumlanarak işletmeye değer katacak yeni bilgiler üretilmektedir. Üretilen her yeni bilgi işletmenin bilgi birikimini artırmaktadır (Nahapiet, Ghoshal, 1998). Artan bilgi birikimi mevcut işleyişteki aksaklıkların tespiti ve giderilmesini sağlamaktadır (Güçlü ve Sotirafski, 2006). Yenilik türleri incelendiğinde ürün, hizmet, süreç yeniliklerinde alınan geribildirimlerin yorumlanması ve işletmeye ekonomik fayda sağlayabilecek hale getirmesi sonucunda yenilik ortaya çıkmış olmaktadır. Dolayısıyla yenilikçi olmak için bilgi paylaşımının etkin kullanımı hayati önem arz etmektedir (Nonaka, 1994).

Örgüt içindeki yenilikçi iklim; çalışanların yeni fikirler üretmesi, hataların giderilmesi, süreçlerin geliştirilmesine katkı sağlanması, karar verme süreçlerine dahil olması gibi konularda örgüt çalışanlara destek olmaktadır. Çalışan bu desteği hissettiğinde kendisini o örgütün bir çalışanı olarak kabul ettirmek ve örgüt kültürünü özümseyebilmek için o iklime ayak uydurmaya çalışmaktadır. Böylece çalışan kendini geliştirme, daha fazla yetki ve sorumluluk alma, yeni fikirler üretme ve bunları çevresindekilerle paylaşma gibi konularda iş yapma felsefelerini şekillendirmektedirler. (Yuan, Woodman, 2010).

3.2. Hipotezler

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

$1H_1$: Güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolü vardır.

$1H_{1a}$: Güçlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek aracı etkiye sahiptir.

$1H_{1b}$: Güçlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımı davranışı aracı etkiye sahiptir.

$1H_{1c}$: Güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek aracı etkiye sahiptir.

$1H_{1d}$: Algılanan örgütsel desteğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımı davranışı aracı etkiye sahiptir.

$2H_1$: Güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı ve yenilikçi iş davranışında yaş aralıklarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

3H1: Güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı ve yenilikçi iş davranışında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

4H1: Güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı ve yenilikçi iş davranışında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.

5H1: Güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı ve yenilikçi iş davranışında bulundukları işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

6H1: Güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı ve yenilikçi iş davranışında çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık vardır.

3.3. Yöntem ve Araştırma

3.3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bilişim sektöründeki çalışanlar için yenilikçiliğin ne kadar önemli olduğuna daha önce değinilmişti. Bu doğrultuda bilişim sektörü kapsamında yapılan bu çalışmada; yenilikçi iş davranışı; bilgi paylaşımı davranışı, güçlendirici liderlik ve örgütsel destek algısı ile açıklanmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmanın temel amacı, güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolünün incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, güçlendirici liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin; güçlendirici liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide bilgi

paylaşımı davranışının; güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin; algılanan örgütsel destek ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı ve yenilikçi iş davranışının demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, bulundukları işletmelerde çalışma süreleri, çalıştıkları departman) bakımından farklılık gösterip göstermediğinin tespiti araştırmanın bir diğer amacıdır. Öngörülen bu ilişkileri test edebilmek amacıyla bilişim sektörü çalışanlarından veri toplanmıştır. Dolayısıyla, Türkiye'de bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlar bu araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi, her yıl BThaber tarafından yayınlanan ve bilişim işletmelerinin cirolarına göre sıralandıkları "Türkiye ilk beş yüz bilişim işletmesi" araştırmasının 2017 yılı değerlendirmesindeki işletmelerin çalışanları olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, listedeki işletmelerin 149 çalışanından elde edilen veriler ile araştırma tamamlanmıştır.

3.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu çalışmada, anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Veriler toplanırken daha önceden kullanılan, geçerlik ve güvenilirlikleri test edilmiş olan ölçekler kullanılmıştır. Ölçeklerin ifadeleri bilişim sektörüne uyarlanarak katılımcılara hem fiziksel hem de elektronik olarak ulaştırılmıştır. Ölçeklerin orijinal kaynakları ve Türkçe'ye uyarlanan versiyonları hakkında aşağıda ayrıntılı bilgi verilmiştir:

Bu çalışmada, güçlendirici liderlik değişkenini ölçmek için Konczak ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen Aras (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan güçlendirici liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5 boyut ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte; "yöneticim, benim yeni beceriler geliştirmem konusunda fırsatlar sağlar", "bana işimle ilgili aldığım kararlarda güvenir" gibi ifadeler yer almaktadır.

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

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

Yenilikçi iş davranışını ölçmek için Janssen (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 3 boyut ve 8 ifadeden oluşmaktadır ve içeriğinde "zor konularda yeni fikirler üretirim", "yenilikçi fikirleri çalışma ortamında sistemli bir şekilde tanıtırım" gibi ifadeler yer almaktadır.

Toplamda 50 ifadeden oluşan anket forumu katılımcılara 5'li Likert ölçeği, 1- kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum aralığındaki tepki kategorileri ile sunulmuştur.

4. ANALİZ VE BULGULAR

Araştıramaya katılan 149 bilişim firması çalışanının doldurdukları anket verileri SPSS 25 programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sırasıyla; katılımcıların demografik dağılımlarını gösteren frekans analizi, katılımcılara yöneltilen ölçeklerin geçerlik ve güvenirliğinin tespiti için faktör ve güvenirlik analizleri, değişkenler arası ikili ilişkilerin tespiti ve kuvvetinin ölçümü için korelasyon analizi, nedensellik ve aracılık ilişkilerinin tespiti için çoklu ve hiyerarşik regresyon analizleridir.

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Bu araştırmanın temelini oluşturan 149 katılımcıya ait demografik veriler Tablo 3'te gösterilmiştir.

Buna göre, katılımcılar katılımcıların %10,1'i (15 kişi) 20-24, %34,2'si (51 kişi) 25-29, %26,2'si (39 kişi) 30-34, %22,1'i (33 kişi) 35 yaş ve üstü aralığındadır. 11 kişi yaşını belirtmemiştir.

Cinsiyet dağılımları incelendiğinde katılımcıların %47'sinin (70 kişi) kadın, %53'ünün (79 kişi) erkek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların eğitim durumu dağılımlarına bakıldığında; %9,4'ünün (14 kişi) lise, %12,8'inin (19 kişi) ön lisans, %57'sinin (85 kişi) lisans, %18,8'inin (28 kişi) yüksek lisans, %2'sinin (3 kişi) doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Bulundukları işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde ise; katılımcıların %59,7'si (89 kişi) 0-4 yıl arası süresince, % 28,2'si (42 kişi) 5-9 yıl arası süresince, %10,7'si (16 kişi) 10 ve üzeri yıl süresince bulundukları işletmede çalışmakta oldukları, 2 kişinin ise çalıştığı süreyi belirtmek istemediği görülmüştür.

Çalıştıkları departmanlar incelendiğinde; katılımcıların % 8,7'si (13 kişi) insan kaynakları departmanında, 3,4'ü (5 kişi) satın alma departmanında, %13,4'ü (20 kişi) satış ve pazarlama departmanında, %14,8'i (22 kişi) IT (alt yapı/donanım) departmanında, %38,9'u (58 kişi) yazılım departmanında, %18,1'i (27 kişi) satış

sonrası destek departmanında görev aldığı, 4 kişinin çalışmakta olduğu departmanı belirtmediği görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

		Katılımcı Sayısı	Yüzdesel Dağılım
Yaş Aralığı			
	20-24	15	%10,1
	25-29	51	%34,2
	30-34	39	%26,2
	35+	33	%22,1
Cinsiyet			
	Kadın	70	%47
	Erkek	79	%53
Eğitim Durumu			
	Lise	14	%9,4
	Ön Lisans	19	%12,8
	Lisans	85	%57
	Yüksek Lisans	28	%18,8
	Doktora	3	%2
Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresi			
	0-4	89	%59,7
	5-9	42	%28,2
	10+	16	%10,7

Tablo 3 - Devam

Departman			
	İnsan Kaynakları	13	%8,7
	Satın Alma	5	%3,4
	Satış/Pazarlama	20	%13,4
	IT (Altyapı/Donanım)	22	%14,8
	Yazılım	58	%38,9
Satış Sonrası Destek		27	%18,1

4.2. Normallik Testi

Verilerin normal dağılma durumunun incelenmesi için normallik testi uygulanmıştır. Normallik testi için kurulan H_0 hipotezine göre "puanların dağılımı normal dağılımdan anlamlı farklılık göstermemektedir" hipotezi test edilmektedir. Dolayısıyla H_0 hipotezinin kabul edilmesi verinin normal dağıldığını göstermektedir. Grup büyüklüğü 50'den küçükse Shapiro-Wilk, büyükse Kolmogorov-Smirnov testleri sonuçları yorumlanmalıdır (Büyüköztürk, 2019). Bu çalışmada grup büyüklüğü 149 olduğu için Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçları yorumlanmıştır. Hipotez testi sonucunda dağılımın normal olduğunun kabul edilebilmesi için $p>0,05$ olması gerekmektedir. Ancak sosyal bilimlerdeki ölçümlerin "kesinlikle katılmıyorum"-"kesinlikle katılıyorum" aralığındaki likert tipi ölçeklerle yapıldığı göz önünde bulundurulursa, normallik testi sonuçlarına göre H_0 hipotezinin kabul edilmesi oldukça zor olduğu görülecektir. Bu nedenle normallik durumunun incelenmesi için;

- Basıklık-çarpıklık katsayılarına bakılmalı,
- Q-Q plot ve kutu-bıyık grafikleri de yorumlanmalıdır (Büyüköztürk, 2019).

Bu varsayımlara göre güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı, yenilikçi iş davranışı değişkenleri normallik testine tabi tutulmuştur.

Tablo 4: Tüm Değişkenlere Ait Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	**N**	**p**
Güçlendirici Liderlik	,100	149	,001
Algılanan Örgütsel Destek	,094	149	,003
Bilgi Paylaşımı Davranışı	,075	149	,039
Yenilikçi İş Davranışı	,099	149	,001

Tablo 4'te görüldüğü üzere tüm değişkenlere ait Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre değişkenler için kurulan normallik hipotezleri reddedilmiştir ($p<0,05$). Bu da verilerin normal dağılmadığının işaretçisidir. Ancak normallik varsayımının testi için betimsel istatistiklerin sonuçları, Q-Q plot ve kutu-bıyık grafikleri de yorumlanmıştır.

Tablo 5: Değişkenlere Ait Betimsel İstatistiklerin Özet Çıktıları

Değişken	**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**	**Ortalama**	**Düzeltilmiş Ortalama**	**Ortanca**
Güçlendirici Liderlik	-0,547	0,120	3,7841	3,8126	3,8824
Algılanan Örgütsel Destek	-0,563	0,235	3,8163	3,8450	3,8750
Bilgi Paylaşımı Davranışı	-0,365	0,516	3,7416	3,7589	3,8000
Yenilikçi İş Davranışı	-0,505	0,879	3,9411	3,9577	4,000

Tablo 5'te görüldüğü üzere tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları ±1 değerleri arasında yer almaktadır. Ortalama, düzeltilmiş ortalama ve ortanca

değerlerinin de birbirine yakın olması verilerin normal dağıldığının işaretçisidir (Büyüköztürk, 2019).

Betimsel istatistikler incelendikten sonra değişkenlere ait Q-Q Plot ve Kutu-Bıyık grafikleri incelenmiştir. Buna göre tüm değişkenlere ait veriler Q-Q plot grafiklerinde diyagonalde yer alan doğrunun etrafında yer aldığı, herhangi bir aykırılık olmadığı görülmemektedir. Ayrıca kutu-bıyık grafiklerindeki yatay çizgilerin kutuları ortaladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar tüm değişkenlere ait verilerin normal dağıldığını doğrulamaktadır.

4.3. Ölçme Araçlarının Geçerlik ve Güvenilirlikleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin gerçekten ilgili değişkenleri ölçtüğünü göstermek için (geçerlik sınaması için) faktör analizi yapılmıştır (Durmuş ve diğ., 2018). Bu amaçla, ölçekler Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği analizine sokulmuştur. KMO değer yorumları tablosuna (bkz. Tablo 6) göre, değişkenlerin faktör analizine uygunluğu incelenmiştir.

Tablo 6. KMO Değer Yorum Tablosu

KMO Değeri	**Yorumu**
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50'den aşağısı	Kabul edilemez

Durmuş Beril, Yurtkoru Serra ve Çinko Murat; **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi,** İstanbul : Beta Yayın, 2018.

Güçlendirici liderlik ölçeği faktör analizi ön koşulunu sağlayıp sağlamadığının tespiti için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği analizine tabi tutulmuştur ve

KMO değeri 0,929 bulunmuştur. Bu da Tablo 6'ya göre, güçlendirici liderlik değişkeninin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Barlett küresellik testinin sonucunun anlamlı olması (p<0,05) ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Durmuş, 2018).

Güçlendirici liderlik ölçeğinin orijinali 20 sorudan ve 6 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; yetki, sorumluluk, kendi başına karar alma, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk'tur. Ancak yapılan analiz sonucu sorumluluk boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,506 olduğu tespit edilmiştir. Faktörlerin güvenilirlik sınırlarının 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir (ifade sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 olarak kabul edilir) (Durmuş ve diğ., 2018). Bu boyutun altında yer alan 4, 5 ve 6. ifadelerin faktör yükleri güvenilirlik sınırının altında olduğundan ifadeler analizden çıkartılmıştır.

Beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutları benzer ifadelere sahip olduğu ve aynı faktör altında toplanmıştır. Örneğin; yenilikçi performans için koçluğa ait "yöneticim, eğer uzun vadede faydasını göreceksem hata yapıp onlardan ders çıkarmamın sakıncası olmadığını düşünür" ifadesiyle, beceri geliştirme boyutuna ait "yöneticim, benim yeni beceriler geliştirmem konusunda fırsatlar sağlar" ifadesi benzerlik göstermektedir. Bu nedenle faktör yetenek geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk olarak adlandırılmıştır.

Bilgi paylaşımı boyutuna ait ifadeler ise diğer faktörler altına dağılmıştır. Dağılıma göre ifadelerin bir kısmı beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutunun altında yer alırken, bir kısmı da kendi başına karar alma faktörünün altında yer almaktadır. Örneğin; "yöneticim, müşterilerimin ihtiyaç duyacağı bilgileri karşılamam konusunda bana imkân sağlar" ifadesinin kendi başına karar alma boyutuyla ilgili olduğu görülürken, "yöneticim, yaptığım işlerdeki başarım ve performansım konusunda bana geri dönüş yaparak beni bilgilendirir." ifadesinin yetenek geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutunun altına yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle faktör analizinde bilgi paylaşımı başlığı kullanılmamıştır.

Yapılan düzenlemeler sonucunda ifade sayısı 17'ye, faktör sayısı ise 3'e indirilmiştir. Bu faktörlerden birincisi "Beceri Geliştirme ve Yenilikçi Performans", ikincisi "Kendi Başına Karar Verme", üçüncüsü ise "Yetki" faktörüdür. Bu faktörlerden beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk faktörünün güçlendirici liderlik

ölçeğindeki açıkladığı varyans %25,860, kendi başına karar verme faktörünün güçlendirici liderlik ölçeğindeki açıkladığı varyans %21,886 ve yetki faktörünün güçlendirici liderlikteki açıkladığı varyans %18,627'dir. Bu üç faktör ile birlikte güçlendirici liderlik ölçeğindeki toplam açıklanan varyans %66,373'dür. Bu da faktörlerin toplam varyanslarının ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladığını göstermektedir. Güçlendirici liderlik ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik sınaması sonuçları Tablo 7'de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere tüm faktörlerin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları 0,70'ten büyüktür. Ayrıca tüm ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,944 olarak bulunmuştur.

Tablo 7. Güçlendirici Liderlik Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	No.	**Madde**	**Faktör Yükleri**			**α**
			F1	**F2**	**F3**	
Bec. Gel. ve Yenilikçi Performans İçin Koçluk	14	Yöneticim benim yeni beceriler geliştirmem konusunda fırsatlar sağlar.	0,796			0,897
	15	Yöneticim benim birimimde eğitim ve kabiliyet geliştirme faaliyetlerini destekler.	0,796			
	13	Yöneticim benim problemi tespit etme ve problem çözme becerimin gelişmesine katkı sağlar.	0,786			
	12	Yöneticim yaptığım işlerdeki başarım ve performansım konusunda bana geri dönüş yaparak beni bilgilendirir.	0,705			
	20	Yöneticim yaptığım işlerle ilgili olarak takdir, terfi ve ödüllendirme konusunda adil davranır.	0,535			
	19	Yöneticim beni takım çalışması konusunda yönlendirir.	0,511			

Tablo 7 - Devam

Kendi Başına Karar Verme	16	Yöneticim, eğer uzun vadede faydasını göreceksem hata yapıp onlardan ders çıkarmamın sakıncası olmadığını düşünür.		0,757		0,891
	18	Yöneticim hata yaptığım zaman beni suçlamak yerine doğrusunu nasıl yapacağım konusunda bana yol gösterir.		0,697		
	9	Yöneticim işimde karşılaştığım sorunlara çözüm üretmem konusunda beni cesaretlendirir.		0,666		
	17	Yöneticim Benim başarısız olma ihtimalime rağmen yeni fikirleri denemem hususunda beni cesaretlendirir.		0,656		
	7	Benim birimimde bir sorun ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemek yerine kendi çözümümü geliştirmem hususunda beni teşvik eder.		0,650		
	10	Yöneticim kaliteli sonuçlar elde etmem için gerekli olan bilgileri benimle paylaşır.		0,488		
	11	Yöneticim müşterilerimin ihtiyaç duyacağı bilgileri karşılamam konusunda bana imkân sağlar.		0,484		
Yetki	2	Yöneticim iş süreçlerini ve prosedürlerini geliştirmek için ihtiyacım olan karar alma yetkisini bana vermektedir.			0,796	0,827
	1	Yöneticim kendi çalışma alanımla ilgili işimi geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikleri yapmama yetki verir.			0,685	

	3	Yöneticim kendi çalışma alanımla ilgili devrettiği yetkiye eşit olarak sorumluluğunu da bana verir.			0,682	
	8	Yöneticim bana işimle ilgili aldığım kararlarda güvenir.			0,595	
		Açıklanan Varyans (%)	25,860	21,886	18,627	
		Toplam Açıklanan Varyans (%)	66,373			
		Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,929; p<0.001 F1: Beceri Geliştirme ve Yenilikçi Performans için Koçluk, F2: Kendi Başına Karar Verme, F3: Yetki				

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin KMO değeri 0,850 olarak bulunmuştur. Bu da KMO değer yorumları tablosuna göre, değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonucunun da anlamlı olması (p<0,05) nedeniyle ölçeğe faktör analizi yapılmıştır. Algılanan örgütsel destek ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik sınaması sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Algılanan Örgütsel Destek ölçeğindeki ifadeler incelendiğinde, 6 ve 7. İfadelerin, diğer ifadelerin tersi yönünde olduğu tespit edilmiştir.

İfadeler şu şekildedir;

- İfade 6: Çalıştığım kurum fırsat bulsa beni istismar eder.
- İfade 7: Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor.

Dolayısıyla bu ifadeye verilen cevaplarda "kesinlikle katılmıyorum" aslında "kesinlikle katılıyorum" cevabını temsil etmektedir. 6 ve 7. ifadeler bu doğrultuda tekrar kodlanmıştır.

Bu düzenlemelerden sonra gerçekleştirilen faktör analizi sonucu ölçeğin iki faktöre ayrıldığı görülmüştür. Bu faktörlerden birincisi "Çalışan Refahını Gözetme", diğeri ise "İlgi Gösterme" olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörlerden çalışan refahını gözetme örgütsel destek ölçeğindeki varyansın %40,217'sini, ilgi gösterme ise algılanan örgütsel destek ölçeğindeki varyansın %25,318'ini açıkladığı görülmüştür. Sonuçta algılanan örgütsel destek ölçeğindeki toplam açıklanan varyans %65,535 olarak bulunmuştur. Tablo 8'de görüldüğü üzere iki faktörün Cronbach's Alpha güvenilirlik

katsayıları 0,70'ten büyüktür. Ayrıca tüm ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,855 olarak bulunmuştur.

Tablo 8. Algılanan Örgütsel Destek Faktör Analiz Tablosu

	No.	Madde	Faktör Yükleri		α
			F1	F2	
Çalışan Refahını Gözetme	3	Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir	0,814		0,857
	4	Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum bana yardıma hazırdır	0,791		
	2	Çalıştığım kurum refahıma gerçekten önem verir	0,768		
	8	Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda şahsıma yönelik iyilikler yapabilir.	0,669		
	1	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser	0,662		
	5	Çalıştığım kurum dürüstçe yaptığım bir hatayı bağışlayacaktır	0,619		
İlgi Gösterme	6	Çalıştığım kurum fırsat bulsa beni istismar eder(t)		0,863	0,742
	7	Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor(t)		0,835	
		Açıklanan Varyans (%)	**40,217**	**25,318**	
		Toplam Açıklanan Varyans (%)	**65,535**		
		Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,850; p<0.001 F1: Çalışan Refahını Gözetme, F2: İlgi Gösterme			

Bilgi paylaşımı davranışı ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda iki faktör tespit edilmiştir. Bu faktörlerden birincisi "Örtük Bilgi" faktörü, diğeri ise "Açık Bilgi" faktörüdür. Faktörlerin Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde 5 ve 6. ifadelerin analizden çıkarılması durumunda açık bilgi faktörünün Cronbach's Alpha değerinin

yükseleceği tespit edilmiştir. 4. ifadenin de faktör yükünün 0,429 olması ve 0,45 değerinin altında kalması sebebiyle bu ifadeler analizden çıkartılmıştır (Büyüköztürk, 2019). Kalan ifadelerle yapılan analiz sonucunda, bilgi paylaşımı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (0,850) ve Barlett testi sonuçlarının (p<0,05) faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Bu faktörlerden örtük bilgi faktörünün bilgi paylaşımı ölçeğindeki açıkladığı varyans %43,879, açık bilgi faktörünün bilgi paylaşımı ölçeğindeki açıkladığı varyans %24,704'tür. Açık ve örtük bilgi faktörleri ile birlikte bilgi paylaşımı ölçeğindeki toplam açıklanan varyans %68,583'tür. Bu da faktörlerin toplam varyanslarının ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladığını göstermektedir (Durmuş, 2013). Bilgi paylaşımı ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik sınaması sonuçları Tablo 9'da verilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere tüm faktörlerin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları 0,70'ten büyüktür. Ayrıca tüm ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,904 olarak bulunmuştur.

Tablo 9. Bilgi Paylaşımı Davranışı Faktör Analizi Tablosu

	No.	**Madde**	**Faktör Yükleri**		**α**
			F1	**F2**	
Örtük Bilgi	10	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle doğru bilginin nerden veya kimden temin edileceğini diğerlerinden öğrenir.	0,825		0,909
	8	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri edinir.	0,815		
	7	Bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır.	0,784		
	13	Bu işyerinde çalışanlar, geçmişteki hatalardan çıkardığı dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır.	0,767		
	9	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle doğru bilginin nerden veya kimden temin edileceğini diğerleriyle paylaşır	0,760		

Tablo 9 – Devam

	11	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır.	0,750		
	12	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgileri edinir.	0,693		
Açık Bilgi	1	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.		0,895	0,835
	2	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.		0,802	
	3	Genellikle bu işyerinde çalışanlar, kendi işleri için diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları edinir.		0,784	
		Açıklanan Varyans (%)	**43,879**	**24,704**	
		Toplam Açıklanan Varyans (%)	**68,583**		
		Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,892; $p<0.01$ F1: Örtük Bilgi, F2: Açık Bilgi			

Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin orijinalinde 3 boyut bulunmaktadır. Bunlar; fikir üretme, fikir yayma, fikri hayata geçirmedir. Yapılan faktör analizi sonucu fikir üretme ve fikri gerçekleştirme boyutlarına ait ifadelerin aynı faktör altında toplandığı iki faktörlü yapı elde edilmiştir. Bu yüzden bu iki boyut birleştirilerek faktör yeniden adlandırılmıştır. Yapılan düzenleme sonucu analizi yapılacak olan faktörler "Fikir Üretme ve Fikri Gerçekleştirme" ve "Fikri Yaymadır".

Bu faktörlerden fikir üretme ve fikri gerçekleştirme faktörünün yenilikçi iş davranışı ölçeğindeki açıkladığı varyans %31,521, fikri yayma faktörünün yenilikçi iş davranışı ölçeğindeki açıkladığı varyans %28,632'dir. Fikir üretme ve fikri gerçekleştirme ve fikri yayma faktörleri ile birlikte yenilikçi iş davranışı ölçeğindeki toplam açıklanan varyans %60,153'tür. Bu da faktörlerin toplam varyanslarının ölçeğe ilişkin varyansın

çoğunluğunu açıkladığını göstermektedir (Durmuş, 2013). Yenilikçi iş davranışı ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik sınaması sonuçları Tablo 10'da verilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere tüm faktörlerin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları 0,70'ten büyüktür. Ayrıca tüm ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,860 olarak bulunmuştur.

Tablo 10. Yenilikçi İş Davranışı Faktör Analizi Tablosu

	No.	Madde	Faktör Yükleri		α
			F1	F2	
Fikir Üretme ve Gerçekleştirme	2	Yeni çalışma metotları, teknikleri veya enstrümanları araştırırım.	0,798		0,804
	3	Sorunların çözümü için orijinal çözümler üretirim.	0,757		
	1	Zor konularda yeni fikirler üretirim.	0,717		
	9	Yenilikçi fikirlerin yararlarını değerlendiririm.	0,620		
	8	Yenilikçi fikirleri çalışma ortamında sistemli bir şekilde tanıtırım.	0,585		
Fikri Yayma	6	Yenilikçi fikirler için önemli örgüt üyelerini heveslendiririm.		0,857	0,790
	7	Yenilikçi fikirleri yararlı uygulamalara dönüştürürüm.		0,750	
	5	Yenilikçi fikirler için onay elde ederim.		0,717	
	4	Yenilikçi fikirler için destek konusunda harekete geçerim.		0,573	
		Açıklanan Varyans (%)	**31,521**	**28,632**	
		Toplam Açıklanan Varyans (%)	**60,153**		
		Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,837; p<0.01 F1: Fikir Üretme ve Fikri Gerçekleştirme, F2: Fikri Yayma			

4.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Değişkenler arası ilişkilerin tespit edilmesi için korelasyon analizine başvurulmuştur.

Analizde korelasyon katsayısı "r" harfiyle gösterilmektedir. r değeri değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini göstermektedir.

r değeri -1 ve +1 arasında değer almakta ve 0'a yaklaştıkça ilişkinin kuvveti azalmaktadır.

r değerinin;

- 0 – 0,50 arasında çıkması değişkenler arasında zayıf,
- 0,50 – 0,70 arasında çıkması değişkenler arasında orta,
- 0,70 – 1 arasında çıkması değişkenler arasında güçlü ilişki olduğunu göstermektedir. Negatif değerler için de aynı durum geçerlidir (Durmuş ve diğ., 2019).

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için faydalanılan korelasyon analizinin yapılabilmesi için aşağıdaki kurallara uyulması gerekmektedir.

- İlişkinin doğrusal olması
- Örnek sayısının 30'dan fazla olması
- Örnekte aykırı değerlere dikkat edilmesi (Durmuş ve diğ., 2019)

Korelasyon analizlerinin tamamı bu kurallar göz önünde bulundurularak yapılmıştır.

Bu çalışmada araştırılan güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı, yenilikçi iş davranışı değişkenleri ve bunların alt faktörleri arasındaki ilişkiler tabloda verilmiştir. Korelasyon skorları incelendiğinde güçlendirici liderlikle algılanan örgütsel destek arasında orta ($r=0,683$, $p<0,05$), güçlendirici liderlikle bilgi paylaşımı arasında zayıf ($r=0,461$, $p<0,05$), güçlendirici liderlikle yenilikçi iş davranışı arasında zayıf ($r=0,271$, $p<0,05$), algılanan örgütsel destekle bilgi paylaşımı davranışı arasında zayıf ($r=0,448$, $p<0,05$), algılanan örgütsel destekle yenilikçi iş davranışı arasında zayıf ($r=0,309$, $p<0,05$), bilgi paylaşımı davranışı ile yenilikçi iş davranışı arasında zayıf ($r=0,227$, $p<0,05$) kuvvette bir ilişki olduğu ve bahsi geçen ilişkilerin hepsinin istatiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2019) (Bkz. Tablo 11).

Tablo 11. Değişkenler ve Faktörler Arasındaki İlişkiler

	Güçl. Lid.	Bec. G. Koç.	Yetki	Kendi. B.K.V.	**Alg. Ö.Des.**	Çal. Ref. G.	İlgi Göst.	**Bilgi P.Dav.**	Örtük Bilgi	Açık Bilgi	**Yeni. İş Davr.**	Fikir Ür. Ger.	Fikri Yayma
Güçl. Lid.	**1**												
Bec. Gel. ve Koç.	**,929****	1											
Yetki	**,844****	,706**	1										
Ken. Baş. Kar. Ver.	**,936****	,780**	,711**	1									
Alg. Örg. Des.	**,683****	,686**	,629**	,563**	**1**								
Çal. Ref. Göz.	**,684****	,687**	,624**	,568**	**,953****	1							
İlgi Gösterme	**,421****	,424**	,401**	,340**	**,727****	,486**	1						
Bilgi Payl. Dav.	**,461****	**,460****	**,397****	**,398****	**,448****	**,474****	**,220****	**1**					
Örtük Bilgi	**,453****	,433**	,387**	,410**	**,423****	,437**	,233**	**,939****	1				
Açık Bilgi	**,338****	,369**	,296**	,259**	**,357****	,397**	,133	**,806****	,555**	1			
Yenilikçi İş Dav.	**,271****	**,243****	**,286****	**,231****	**,309****	**,331****	**,141**	**,227****	**,226****	**,162***	**1**		
Fikir Üret ve Gerç.	**,282****	,283**	,307**	,208*	**,307****	,344**	,109	**,254****	,239**	,204*	**,911****	1	
Fikri Yayma	**,200***	,146	,202*	,207*	**,244****	,246**	,147	**,149**	,163*	,080	**,886****	,616**	1

** p<0,01, * p<0,05

4.5. Nedensellik İlişkilerinin Tespiti

Doğrudan etkileri saptamak için değişkenlere ayrı ayrı basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır ve tüm ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tablo 12'de de görüldüğü üzere; güçlendirici liderlik ile algılanan örgütsel destek arasında (β=0,68 ve $p<0,05$), güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı arasında (β=0,45 ve $p<0,05$), güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında (β=0,21 ve $p<0,05$), algılanan örgütsel destek ile bilgi paylaşımı davranışı arasında (β=0,44 ve $p<0,05$), algılanan örgütsel destek ile yenilikçi iş performansı arasında (β=0,25 ve $p<0,05$), bilgi paylaşımı davranışı ile yenilikçi iş performansı arasında (β=0,19 ve $p<0,05$) anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 12: Değişkenler Arası Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	R^2	t	p
Güçlendirici Liderlik	Algılanan Örgütsel Destek	0,677	0,467	11,343	0,000
Güçlendirici Liderlik	Bilgi Paylaşımı Davranışı	0,446	0,213	6,305	0,000
Güçlendirici Liderlik	Yenilikçi İş Davranışı	0,213	0,073	3,409	0,001
Algılanan Örgütsel Destek	Bilgi Paylaşımı Davranışı	0,437	0,201	6,080	0,000
Algılanan Örgütsel Destek	Yenilikçi İş Davranışı	0,245	0,095	3,933	0,000
Bilgi Paylaşımı Davranışı	Yenilikçi İş Davranışı	0,185	0,052	2,828	0,005

Doğrudan regresyon analizi sonucunda ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tablo 12'deki R^2 değerleri incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin güçlendirici liderlikteki değişimin %46,7'sini, bilgi paylaşımı davranışının güçlendirici liderlikteki değişimin %21,3'ünü, yenilikçi iş davranışının güçlendirici liderlikteki değişimin %7,3'ünü, bilgi paylaşımı davranışının algılanan örgütsel destekteki değişimin %20,1'ini, yenilikçi iş davranışının algılanan örgütsel destekteki değişimin %9,5'ini,

yenilikçi iş davranışının bilgi paylaşımı davranışındaki değişimin %5,2'sini açıkladığı görülmüştür Devamında değişkenlerin alt boyutları "enter" metoduyla çoklu regresyon analizine sokulmuş ve boyutların ilgili değişkeni açıklamadaki yüzdesel değerlerine bakılmıştır.

İlk olarak güçlendirici liderlik alt boyutları olan beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk, kendi başına karar verme, yetkinin; algılanan örgütsel desteği açıklayabileceği varsayımı çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Daha sonra modeldeki tüm bağımsız-bağımlı değişken ilişkileri için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Değişkenlerin toplu serpilme diyagramları incelendiğinde değişkenler arası ilişkilerin doğrusal olduğu görülmüştür. Tablo 13'te çoklu doğrusal regresyon analizinin adımlarını görebilirsiniz.

Tablo 13: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Adımlar

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken
Güçlendirici Liderlik	Algılanan Örgütsel Destek
Güçlendirici Liderlik	Bilgi Paylaşımı Davranışı
Güçlendirici Liderlik	Yenilikçi İş Davranışı
Algılanan Örgütsel Destek	Bilgi Paylaşımı Davranışı
Algılanan Örgütsel Destek	Yenilikçi İş Davranışı
Bilgi Paylaşımı Davranışı	Yenilikçi İş Davranışı

Bu doğrusal ilişkilerden hareketle öncelikle güçlendirici liderlik ve algılanan örgütsel destek değişkenleri çoklu regresyon analizine sokulmuştur. Çoklu bağıntılılık (multi-collineartiy) tespiti için modeldeki bağımsız değişkenlerin korelasyon (r) değerleri, varyans büyütme faktörleri (variance inflation factor, VIF) ve tolerans değerleri incelenmiştir. Çoklu bağıntılılık söz edebilmek için analize sokulan bağımsız değişkenler arası korelasyon katsayısının (r) 0,80'den büyük, tolerans değerinin 0,20'den küçük, VIF değerinin ise 10'dan büyük olması gerekmektedir. Bu durumda VIF değeri en yüksek ve toleransı en düşük olan değişkenler analizden çıkarılarak tekrar çoklu regresyon analizi yapılması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2019).

4.5.1. Güçlendirici Liderlik – Algılanan Örgütsel Destek

Güçlendirici liderlik ile algılanan örgütsel destek ilişkisinde, güçlendirici liderliğe ait faktörler arası ikili korelasyon (r) değerleri incelendiğinde tüm değerlerin 0,80'den küçük (bkz. Tablo 14), tolerans değerlerinin 0,2'den büyük, VIF değerlerin 10'dan küçük olduğu görülmüştür. Bu nedenle değişkenler arasında çoklu bağıntılılık yoktur. Tabloda görüldüğü üzere güçlendirici liderliğin faktörleri olan; beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk, yetki, kendi başına karar verme, algılanan örgütsel destekteki toplam varyansın %51,3'ünü açıklamaktadır (R^2=0,513). Faktörlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) bakıldığında algılanan örgütsel destek üzerindeki etkilerin en büyüğü beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk faktörüne ait olduğu görülmektedir (β=0,513). Kendi başına karar verme faktörünün algılanan örgütsel destek üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (p=0,589>0,05).

Tablo 14: Algılanan Örgütsel Desteğin Açıklanmasında Güçlendirici Liderlik Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Model	B	Standart Hata	β	t	p	r	Çoklu Bağıntı İstatistikleri: Tolerans	VIF
1	(Sabit)	1,219	,237		5,139	,000			
	Beceri Geliştirme ve Yenilikçi Performans İçin Koçluk	,429	,083	,513	5,197	,000	,686	,345	2,901
	Yetki	,305	,088	,305	3,474	,001	,629	,436	2,293
	Kendi Başına Karar Verme	-,050	,092	-,054	-,542	,589	,563	,340	2,943

R=0,716, **R^2**=0,513, **F**=50,935, **p**=0,000

4.5.2. Güçlendirici Liderlik – Bilgi Paylaşımı

Güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı ilişkisinde, güçlendirici liderliğe ait faktörler arası ikili korelasyon (r) değerleri, tolerans değerleri ve VIF değerleri çoklu bağıntılılık olmadığını göstermektedir (bkz. Tablo 15). Tabloda görüldüğü üzere güçlendirici liderliğin faktörleri olan; beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk, yetki ve kendi başına karar verme; bilgi paylaşımı davranışındaki toplam varyansın %22,3'ünü açıklamaktadır (R^2=0,223). Faktörlerin β değerlerine bakıldığında bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkilerin en büyüğü beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk faktörüne ait olduğu görülmektedir (β=0,332). Yetki (p=0,250>0,01) ve kendi başına karar verme (p=0,700>0,01) faktörlerinin bilgi paylaşımı davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 15: Bilgi Paylaşımı Davranışının Açıklanmasında Güçlendirici Liderlik Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Model	B	Standart Hata	β	t	p	r	Çoklu Bağıntı İstatistikleri: Tolerans	VIF
1	(Sabit)	2,087	,292		7,151	,000			
	Beceri Geliştirme ve Yenilikçi Performans İçin Koçluk	,270	,102	,332	2,659	,009	,460	,345	2,901
	Yetki	,125	,108	,128	1,154	,250	,397	,436	2,293
	Kendi Başına Karar Verme	,043	,113	,048	,386	,700	,398	,340	2,943

R=0,472, **R^2**=0,223, **F**=13,836, **p**=0,000

4.5.3. Güçlendirici Liderlik – Yenilikçi İş Davranışı

Güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde, güçlendirici liderliğe ait faktörler arası ikili korelasyon (r) değerleri, tolerans değerleri ve VIF değerleri çoklu bağıntılılık olmadığını göstermektedir (Bkz. Tablo 16). Tabloda görüldüğü üzere

güçlendirici liderliğin faktörleri olan; beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk, yetki, kendi başına karar verme, yenilikçi iş davranışındaki toplam varyansın %8,5'ini açıklamaktadır (R^2=0,085). Faktörlerin β değerlerine bakıldığında yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerin en büyüğü yetki faktörüne ait olduğu görülmektedir (β=0,224). Beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk (p=0,579>0,01) ve kendi başına karar verme (p=0,925>0,01) faktörlerinin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 16: Yenilikçi İş Davranışının Açıklanmasında Güçlendirici Liderlik Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Model	B	Standart Hata	β	t	p	r	Çoklu Bağıntı İstatistikleri Tolerans	VIF
1	(Sabit)	3,025	,258		11,717	,000			
	Beceri Geliştirme ve Yenilikçi Performans İçin Koçluk	,050	,090	,075	,556	,579	,243	,345	2,901
	Yetki	,178	,096	,224	1,860	,065	,286	,436	2,293
	Kendi Başına Karar Verme	,009	,100	,013	,094	,925	,231	,340	2,943

R=0,292, **R^2**=0,085, **F**=4,504, **p**=0,005

4.5.4. Algılanan Örgütsel Destek – Bilgi Paylaşımı Davranışı

Algılanan örgütsel destek ile bilgi paylaşımı davranışı ilişkisinde, algılanan örgütsel desteğe ait faktörler arası ikili korelasyon (r) değerleri, tolerans değerleri ve VIF değerleri çoklu bağıntılılık olmadığını göstermektedir (Bkz. Tablo 17). Tabloda görüldüğü üzere algılanan örgütsel desteğe ait faktörlerden; çalışan refahını gözetme ve ilgi gösterme, bilgi paylaşımı davranışındaki toplam varyansın %22,5'ini açıklamaktadır (R^2=0,225). Faktörlerin β değerlerine bakıldığında bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkilerin en büyüğü çalışan refahını gözetme faktörüne ait olduğu

görülmektedir (β=0,480). İlgi gösterme faktörünün bilgi paylaşımı davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (p=0,878>0,01).

Tablo 17: Bilgi Paylaşımı Davranışının Açıklanmasında Algılanan Örgütsel Destek Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Model	B	Standart Hata	β	t	p	r	Çoklu Bağıntı İstatistikleri Tolerans	VIF
1	(Sabit)	2,100	,276		7,621	,000			
	Çalışan Refahını Gözetme	,446	,078	,480	5,759	,000	,474	,764	1,308
	İlgi Gösterme	-,009	,059	-,013	-,154	,878	,220	,764	1,308

R=0,474, **R^2**=0,225, **F**=21,148, **p**=0,000

4.5.5. Algılanan Örgütsel Destek – Yenilikçi İş Davranışı

Algılanan örgütsel destek ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde, algılanan örgütsel desteğe ait faktörler arası ikili korelasyon (r) değerleri, tolerans değerleri ve VIF değerleri çoklu bağıntılılık olmadığını göstermektedir (Bkz. Tablo 18). Tabloda görüldüğü üzere algılanan örgütsel desteğe ait faktörlerden; çalışan refahını gözetme ve ilgi gösterme, bilgi paylaşımı davranışındaki toplam varyansın %11'ini açıklamaktadır (R^2=0,110). Faktörlerin β değerlerine bakıldığında yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerin en büyüğü çalışan refahını gözetme faktörüne ait olduğu görülmektedir (β=0,344). İlgi gösterme faktörünün bilgi paylaşımı davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (p=0,771>0,01).

Tablo 18: Yenilikçi İş Davranışının Açıklanmasında Algılanan Örgütsel Destek Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Model	B	Standart Hata	β	t	p	r	Çoklu Bağıntı İstatistikleri Tolerans	VIF
1	(Sabit)	3,021	,241		12,547	,000			
	Çalışan Refahını Gözetme	,261	,068	,344	3,847	,000	,331	,764	1,308
	İlgi Gösterme	-,015	,051	-,026	-,292	,771	,141	,764	1,308

R=0,332, **R²**=0,110, **F**=9,024, **p**=0,000

4.5.6. Bilgi Paylaşımı Davranışı – Yenilikçi İş Davranışı

Bilgi paylaşımı davranışı ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde, bilgi paylaşımı davranışına ait faktörler arası ikili korelasyon (r) değerleri, tolerans değerleri ve VIF değerleri çoklu bağıntılılık olmadığını kanıtlamaktadır (Bkz. Tablo 19). Tabloda görüldüğü üzere bilgi paylaşımı davranışına ait faktörlerden; örtük bilgi ve açık bilgi, yenilikçi iş davranışındaki toplam varyansın %5,3'ünü açıklamaktadır (R^2=0,053). Faktörlerin β değerlerine bakıldığında yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerin en büyüğü örtük bilgi faktörüne ait olduğu görülmektedir (β=0,197). Ancak açık bilgi (p=0,771>0,01) faktörünün yenilikçi davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 19: Yenilikçi İş Davranışının Açıklanmasında Bilgi Paylaşımı Davranışı Faktörlerine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

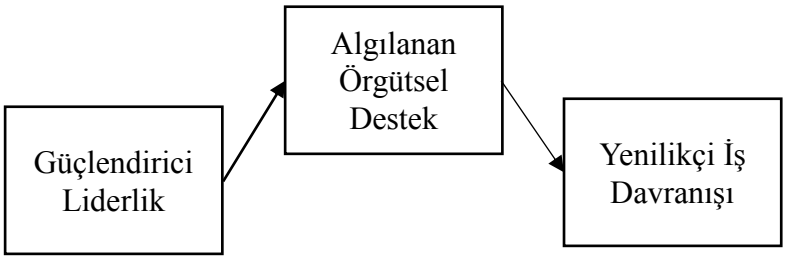
	Model	B	Standart Hata	β	t	p	r	Çoklu Bağıntı İstatistikleri Tolerans	VIF
1	(Sabit)	3,224	,255		12,620	,000			
	Örtük Bilgi	,158	,078	,197	2,033	,044	,226	,693	1,444
	Açık Bilgi	,031	,057	,052	,542	,588	,162	,693	1,444

R=0,230, **R**^{2}=0,053, **F**=4,079, **p**=0,019

4.5.7. Algılanan Örgütsel Destek ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü Tespiti

Araştırma modelindeki aracılıkların testi için değişkenler üçerli olarak aracılık testine sokulmuştur. Kurulmuş olan dört alt hipotez için; öncelikle Baron ve Kenny'in (1986) aracılık metodolojisi kullanılmıştır. Üç aşamalı yaklaşım ile ilişkilerdeki aracılık rolleri test edilmiştir.

a) Güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde algılanan örgütsel destek aracılık rolünün tespiti:



Şekil 6: Birinci Aracılık Modeli

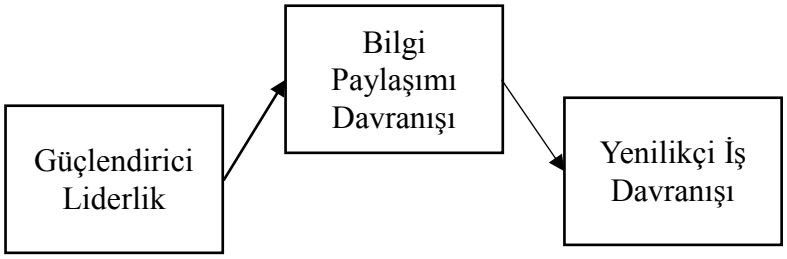
Tablo 20'de görüldüğü üzere birinci aşamada güçlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisi test edilmiş ve bu etkinin de anlamlı (β=0,21, Düz.R^2=0,07, p<0,05)

olduğu bulunmuştur. İkinci aşamada güçlendirici liderliğin ile algılanan örgütsel desteğe etkisi incelenmiş ve anlamlı (β=0,68, Düz.R^2=0,46, p<0,05) olduğu tespit edilmiştir. Son aşamada güçlendirici liderliğin algılanan örgütsel destek ile birlikte yenilikçi iş davranışına etkisi araştırılmış, algılanan örgütsel desteğin analize girmesiyle birlikte güçlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamsız hale gelmiştir. Bu sonuca göre, güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin tam aracılık gösterdiği söylenebilir. Bu doğrultuda H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20. Algılanan Örgütsel Desteğin, Güçlendirici Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez 1_a – Birinci Basamak Regresyon Analizi			
Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı			
Bağımsız Değişken:	**Beta**		
Güçlendirici Liderlik	0,213		
R = 0,271, **Düz.R^2** = 0,067, **F** = 11,618			
Hipotez 1_a – İkinci Basamak Regresyon Analizi			
Bağımlı Değişken: Algılanan Örgütsel Destek			
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t**	**p**
Güçlendirici Liderlik	0,677	11,343	0,000
R = 0,683, **Düz.R^2** = 0,463, **F** = 128,665			
Hipotez 1_a – Üçüncü Basamak Regresyon Analizi			
Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı			
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t**	**p**
Güçlendirici Liderlik	0,088	1,045	0,298
Algılanan Örgütsel Destek	0,184	2,159	0,033
R = 0,319, **Düz.R^2** = 0,090, **F** = 8,284, **p** = 0,000			

b) Güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı davranışı aracılık rolünün tespiti:



Şekil 7: İkinci Aracılık Modeli

Tablo 21'de görüldüğü üzere birinci aşamada güçlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisi test edilmiş ve bu etkinin de anlamlı (β=0,21, Düz.R^2=0,07, p<0,05) olduğu bulunmuştur. İkinci aşamada güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışına etkisi incelenmiş ve anlamlı (β=0,45, Düz.R^2=0,21, p<0,05) olduğu tespit edilmiştir. Son aşamada güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı ile birlikte yenilikçi iş davranışına etkisi araştırılmış, bilgi paylaşımı davranışının analize girmesiyle birlikte bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi anlamsızlaşmıştır (β=0,11, p>0,05). Bu veriler ışığında güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı davranışının aracılık göstermediği söylenebilir. Bu bulgular, H_{1b} hipotezinin reddedilmesi gerektiğini göstermektedir

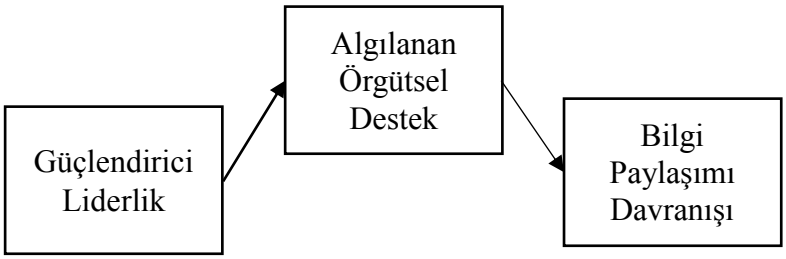
Tablo 21. Bilgi Paylaşımı Davranışının, Güçlendirici Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez 1_b – Birinci Basamak Regresyon Analizi	
Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı	
Bağımsız Değişken:	**Beta**
Güçlendirici Liderlik	0,213
R = 0,271, **Düz.R^2** = 0,067, **F** = 11,618	

Tablo 21 – Devam

Hipotez 1_b – İkinci Basamak Regresyon Analizi			
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı			
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t**	**p**
Güçlendirici Liderlik	0,446	6,305	0,000
R = 0,461, **Düz.R^2** = 0,208, **F** = 39,755			
Hipotez 1_b – Üçüncü Basamak Regresyon Analizi			
Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı			
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t**	**p**
Güçlendirici Liderlik	0,166	2,363	0,019
Bilgi Paylaşımı	0,106	1,457	0,147
R = 0,294, **Düz.R^2** = 0,074, **F** = 6,915, **p** = 0,001			

c) Güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü tespiti:



Şekil 8: Üçüncü Aracılık Modeli

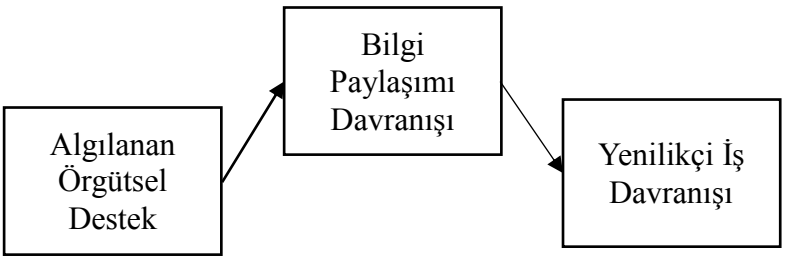
Tablo 22'de görüldüğü üzere birinci aşamada güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımına etkisi incelenmiş ve anlamlı (β=0,45, Düz.R^2=0,21, $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. İkinci aşamada güçlendirici liderliğin algılanan örgütsel desteğe etkisi test edilmiş ve bu etkinin de anlamlı (β=0,68, Düz.R^2=0,46, $p<0,05$) olduğu bulunmuştur. Son aşamada güçlendirici liderliğin algılanan örgütsel destek ile birlikte bilgi paylaşımına etkisi araştırılmış, algılanan örgütsel desteğin analize girmesiyle birlikte güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı ilişkisini gösteren beta değerinde anlamlı bir düşüş (β=0,28,

Düz.R^2=0,24, p<0,05) meydana gelmiştir. Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel destek modele aracı olarak dahil edildiğinde güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamsız hale gelmemiştir ancak β değerinde azalma görülmüştür. Bu veriler ışığında güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık gösterdiği söylenebilir. Bu da H_{1c} hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 22. Algılanan Örgütsel Desteğin, Güçlendirici Liderlik ve Bilgi Paylaşımı Davranışı İlişkisinde Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez 1_c – Birinci Basamak Regresyon Analizi			
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı			
Bağımsız Değişken:	**Beta**		
Güçlendirici Liderlik	0.446		
R = 0,461, **Düz.R^2** = 0,208, **F** = 39,755			
Hipotez 1_c – İkinci Basamak Regresyon Analizi			
Bağımlı Değişken: Algılanan Örgütsel Destek			
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t**	**p**
Güçlendirici Liderlik	0,677	11,343	0,000
R = 0,683, **Düz.R^2** = 0,463, **F** = 128,665			
Hipotez 1_c – Üçüncü Basamak Regresyon Analizi			
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı			
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t**	**p**
Güçlendirici Liderlik	0,281	2,956	0,004
Algılanan Örgütsel Destek	0,243	2,536	0,012
R = 0,496, **Düz.R^2** = 0,236, **F** = 23,826, **p** = 0,000			

d) Algılanan örgütsel destek ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolünün tespiti:



Şekil 9: Dördüncü Aracılık Modeli

Tablo 23'te görüldüğü üzere birinci aşamada algılanan örgütsel desteğin yenilikçi iş davranışına etkisi test edilmiş ve bu etkinin anlamlı (β=0,25, Düz.R^2=0,09, $p<0,05$) olduğu bulunmuştur. İkinci aşamada algılanan örgütsel desteğin bilgi paylaşımı davranışına etkisi incelenmiş ve anlamlı (β=0,44, Düz.R^2=0,20, $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Son aşamada algılanan örgütsel desteğin bilgi paylaşımı davranışı ile birlikte yenilikçi iş davranışına etkisi araştırılmış, bilgi paylaşımı davranışının analize girmesiyle birlikte bilgi paylaşımı davranışının yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi anlamsız hale gelmiştir (β=0,091, $p<0,05$) olmadığı görülmüştür. Bu veriler ışığında güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı davranışının aracılık göstermediği söylenebilir. Dolayısıyla H_{1d} hipotezi reddedilmiştir.

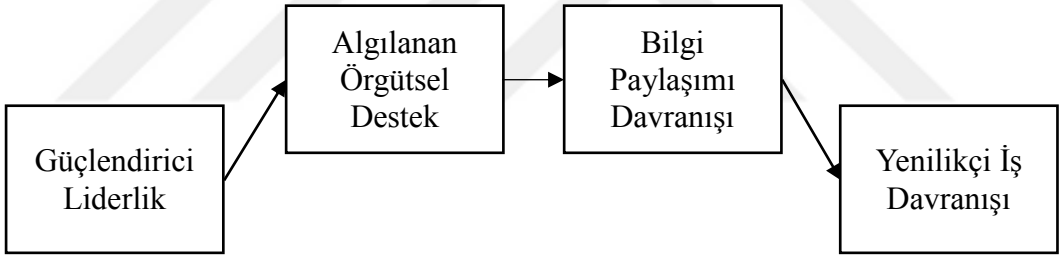
Tablo 23. Bilgi Paylaşımı Davranışının, Algılanan Örgütsel Destek ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez 1_d – Birinci Basamak Regresyon Analizi	
Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı	
Bağımsız Değişken:	**Beta**
Algılanan Örgütsel Destek	0,245
R = 0,309, **Düz.R²** = 0,089, **F** = 15,466	

Tablo 23 – Devam

Hipotez 1_d – İkinci Basamak Regresyon Analizi			
Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı			
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**Bağımsız**	**Beta**
Algılanan Örgütsel Destek	0,437	Algılanan	0,437
R = 0,448, **Düz.R^2** = 0,196, **F** = 36,966			

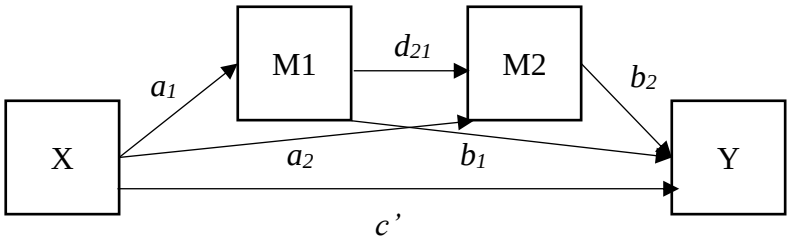
Hipotez 1_d – Üçüncü Basamak Regresyon Analizi			
Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı			
Bağımsız Değişken:	**Beta**	**t**	**p**
Algılanan Örgütsel Destek	0,206	2,954	0,004
Bilgi Paylaşımı	0,091	1,269	0,206
R = 0,324, **Düz.R^2** = 0,093, **F** = 8,570, **p** = 0,000			



Şekil 10: Araştırma Modeli

Bu araştırmada iki aracı değişkenden oluşan seri çoklu aracılık modeli kurulmuştur (Bkz. Şekil 10). Model, çalışmanın önceki bölümlerinde Baron ve Kenny'nin yöntemiyle test edilmişti. Yöntemi doğrulamak için ayrıca Hayes'in (2013) geliştirdiği PROCESS makrosu kullanılmıştır. PROCESS, SPSS ve SAS programları için geliştirilen bir makrodur. *Bootstrapping* yöntemine dayanır ve güven aralıkları üzerinden dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını gösterir. Sıfır hipotezine ($H_0 : {}_Ta_Tb = 0$) göre güven aralıkları içinde "0" değerinin yer aldığı kabul edilir. Eğer alt ve üst güven aralıklarındaki değerler içinde "0" yer alıyorsa dolaylı etkinin anlamlı olmadığı kabul edilir (Hayes, 2018).

Bu çalışmada ise örneklem, PROCESS makrosu üzerinden, *Bootstrapping* metoduyla 5000 kez tesadüfi olarak çoğaltılmıştır. Seri çoklu aracılık testi için "Model 6" kullanılmaktadır (Bkz. Şekil 11).



Şekil 11: Seri Çoklu Aracılık Modeli

Yapılan seri çoklu aracılık analizi sonucu, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde üç tane dolaylı etki incelenmiştir. Bunlar;

D1: Algılanan örgütsel destek aracılığında güçlendirici liderliğin yenilikçi iş performansına etkisi

D2: Bilgi paylaşımı davranışı aracılığında güçlendirici liderliğin yenilikçi iş performansına etkisi

D3: Algılanan örgütsel ve bilgi paylaşımı davranışı aracılığında güçlendirici liderliğin yenilikçi iş performansına etkisi

Tablo 24: Dolaylı Etkilerin PROCESS Sonuçları

	BootLLCI	BootULCI
D1	0,0005	0,2287
D2	-0,0273	0,0684
D3	-0,0155	0,0434

Tablo 24'te de görüldüğü üzere birinci dolaylı etki için güven aralıkları içerisinde 0 yer almamaktadır. Bu nedenle dolaylı etkinin anlamlı olmadığı hipotezi reddedilir (D1 Güven Aralığı=0,0005-0,23). Bu da güçlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Ancak ikinci ve üçüncü dolaylı etkilerin güven aralıkları incelendiğinde her iki dolaylı etkinin güven aralıkları içerisinde 0 yer aldığı görülmektedir (D2 Güven Aralığı=-0,0273-0,0684, D3 Güven Aralığı=-0,0155-0,0434). Bu da güçlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışının seri çoklu aracılık rollerinin istatistiki olarak anlamlı olmadığını göstermektedir (Hayes, 2018).

Baron ve Kenny (1986) aracılık metodolojisi ve Hayes'in (2018) PROCESS makrosu ile yapılan aracılık testi sonuçları algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışının güçlendirici liderlik ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde seri çoklu aracı olmadığını göstermektedir. Ancak, hem Baron ve Kenny metodolojisi, hem de PROCESS makrosu ile elde edilen sonuçlara göre; algılanan örgütsel desteğin, güçlendirici liderlik ve yenilikçi iş performansı arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü üstlenmektedir.

4.6. Değişkenlerin Demografik Özellikler Temelindeki Farklılıkları

Araştırma kapsamında bilişim sektöründeki çalışanlar; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve departmanlarına göre gruplandırılmıştır. Bu grupların güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı ve yenilikçi iş davranışı değişkenlerine göre anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. İki grup arasındaki

farklılığı test etmek için bağımsız gruplar t-testi, Üç ve daha fazla grupların farklılığını test etmek için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır (Durmuş, 2018).

4.6.1. Cinsiyet

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımıyla güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Grup sayısı iki (kadın, erkek) olduğu için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır.

Tablo 25: Cinsiyete Göre Fark Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Güçlendirici Liderlik	Kadın	70	3,7361	,67015	147	0,782	0,436
	Erkek	79	3,8265	,73337			
Algılanan Örgütsel Destek	Kadın	70	3,8446	,69367	147	0,466	0,642
	Erkek	79	3,7911	,70447			
Bilgi Paylaşımı Davranışı	Kadın	70	3,6886	,61256	147	0,897	0,371
	Erkek	79	3,7886	,73415			
Yenilikçi İş Davranışı	Kadın	70	3,9190	,50332	147	0,456	0,649
	Erkek	79	3,9606	,59810			

Tüm değişkenlerin cinsiyete göre t-testi sonuçları Tablo 25'te gösterilmektedir. Buna göre hiçbir değişkende cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bu doğrultuda $2H_1$ hipotezi reddedilmiştir.

4.6.2. Yaş Aralığı

Katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımıyla güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Yaş aralıkları 20-24, 25-29, 30-34 ve 35 yaş ve üstü olmak üzere toplamda dört gruptan oluştuğu için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 26: Yaş Aralıklarına Göre Fark Testi Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Güçlendirici Liderlik	Gruplar Arası	,264	3	,088	,173	,915
	Gruplar İçi	68,101	134	,508		
	Toplam	68,364	137			
Algılanan Örgütsel Destek	Gruplar Arası	,232	3	,077	,157	,925
	Gruplar İçi	65,956	134	,492		
	Toplam	66,188	137			
Bilgi Paylaşımı Davranışı	Gruplar Arası	,381	3	,127	,262	,852
	Gruplar İçi	64,884	134	,484		
	Toplam	65,265	137			
Yenilikçi İş Davranışı	Gruplar Arası	,591	3	,197	,625	,600
	Gruplar İçi	42,219	134	,315		
	Toplam	42,810	137			

Tablo 26'da da görüldüğü üzere katılımcıların yaş aralıklarıyla değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Buna sonuca göre yaş aralıklarındaki farklılık değişkenlerin yorumlanmasını etkilememektedir.

4.6.3. Eğitim Durumu

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımıyla güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora olmak üzere toplamda beş grup olduğu için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 27: Eğitim Durumlarına Göre Fark Testi Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Güçlendirici Liderlik	Gruplar Arası	,419	4	,105	,207	,934
	Gruplar İçi	72,823	144	,506		
	Toplam	73,242	148			
Algılanan Örgütsel Destek	Gruplar Arası	,967	4	,242	,490	,743
	Gruplar İçi	71,051	144	,493		
	Toplam	72,017	148			
Bilgi Paylaşımı Davranışı	Gruplar Arası	3,088	4	,772	1,705	,152
	Gruplar İçi	65,214	144	,453		
	Toplam	68,302	148			
Yenilikçi İş Davranışı	Gruplar Arası	,323	4	,081	,257	,905
	Gruplar İçi	45,123	144	,313		
	Toplam	45,446	148			

Tablo 27'de de görüldüğü üzere katılımcıların eğitim durumlarına göre değişkenlerde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. (p>0,05).

4.6.4. Departman

Katılımcıların departmanlara göre dağılımıyla güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşımı davranışı ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri arasındaki farklılık incelenmiştir. İnsan kaynakları, satın alma, satış ve pazarlama, IT (alt yapı/donanım), yazılım, satış sonrası destek departmanı olmak üzere toplamda altı grup olduğu için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 28: Departmanlara Göre Fark Testi Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Güçlendirici Liderlik	Gruplar Arası	2,064	5	,413	,819	,538
	Gruplar İçi	70,067	139	,504		
	Toplam	72,131	144			
Algılanan Örgütsel Destek	Gruplar Arası	3,743	5	,749	1,546	,180
	Gruplar İçi	67,323	139	,484		
	Toplam	71,066	144			
Bilgi Paylaşımı Davranışı	Gruplar Arası	1,565	5	,313	,668	,648
	Gruplar İçi	65,066	139	,468		
	Toplam	66,631	144			
Yenilikçi İş Davranışı	Gruplar Arası	,905	5	,181	,583	,713
	Gruplar İçi	43,146	139	,310		
	Toplam	44,051	144			

Tablo 28'de de görüldüğü üzere katılımcıların çalıştıkları departmanlarla değişkenler arasındaki farklılığın test edildiği H_0 hipotezleri reddedilmiştir ($p>0,05$). Buna sonuca göre katılımcıların çalıştıkları departmanların farklı olması değişkenlerin yorumlanmasını etkilememektedir.

5. SONUÇ

Çalışmadaki tüm bulgular bilişim sektörü çalışanlarından toplanan anketlerin analizi sonucu ortaya çıkmıştır. Ankette kullanılan her bir ölçeğin geçerlik ve güvenirlik sonuçları oldukça yüksek çıkmıştır. Bu da yapılan analizlerin sonuçlarının güvenilir olduğunu göstermektedir. Bilişim sektörü üzerine böyle bir çalışma yapılmasının altında yatan neden; bilişim firmalarının değişen çevreye ayak uydurabilmek için ihtiyaç duydukları kritik hususların ve yenilikçi fikir üretebilme ve bu fikrin üretilmesi için gerekli bilginin hangi şartlarda daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılacağının tespitidir. Literatürdeki birçok çalışmada, örgütlerin değişime uyum sağlaması için gerekli unsurlardan sıklıkla bahsedilmektedir (Kotter, 1995; Conger, Kanungo, 1998; Yukl, 1999; Bass, 2000; Srivastava ve diğ., 2006; Cummings, 2014). Ancak bilişim sektörü gibi değişimin çarpıcı şekilde hızlı yaşandığı bir sektörde, bu konuyla ilgili yeteri kadar çalışma bulunmamaktadır. Literatürdeki bu boşluğa dikkat çekmek amacıyla, bu çalışmada bilişim sektöründe çalışan bireylerin güçlendirici liderlik, algılanan örgütsel destek, bilgi paylaşım davranışı ve yenilikçi iş davranışlarına ilişkin tutumları araştırılmıştır. Güçlendirici liderler çalışanları ile iyi ilişkiler kurmakta ve onların kendilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Liderin bu tutumu, çalışanların kendi yaptıkları işi sahiplenmelerini ve işe bağlılıklarını arttırmaktadır (Avolio ve diğ. 2004). Bağlılık sosyal mübadele teorisi çerçevesinde incelendiğinde, çalışanın bağlılığı karşılığında örgütten destek beklediği söylenebilir. (Eisenberger ve diğ., 1986). Örgüt çalışanlara destek olurken onların örgüte olan katkılarını ödüllendirmekte ve bunun devamlılığını sağlamaktadır. Örgüte bilgi üreterek katkıda bulunan çalışan, bilgi üretiminin devamlılığı için örgüt tarafından desteklenmelidir. Desteklenen çalışanlar, iş arkadaşlarının ihtiyaç duyduğu bilgiyi temin etmekte ya da kimden doğru bilgiyi alabileceğini paylaşarak bilgi üretim sürecinin devamlılığını sağlamaktadır (Nonaka, 1994). Bilgi paylaşımı için güven ortamı oluşturulması gerekliliği, literatürde bahsi geçen hususlardandır. Sosyal mübadele kuramına dayanan algılanan örgütsel destek kavramı, paylaşım davranışının karşılıklı olması gerektiğinden bahsetmektedir (Blau, 1968). Destek algısına sahip çalışanlar

çevrelerine güven ve minnet hissettikleri için karşılık verme, bilgi paylaşımında daha aktif rol alma eğilimindedirler. Bu nedenle destek algısı yüksek çalışanlarda bilgi paylaşımı davranışının daha hızlı geliştiği görülmektedir (Wasko, Faraj, 2005). Wasko ve Faraj'ın (2005) bu ifadesi, bu çalışmada elde edilen algılanan örgütsel destek ile bilgi paylaşımı arasındaki anlamlı pozitif ilişki bulgusuyla desteklenmiştir. Bilgi paylaşımının artması ve çalışanın örgüt tarafından desteklendiğini hissetmesi sonucunda ise yenilikçi fikir üretme ve üretilen fikrin hayata geçirilmesinde engel olduğu düşünülen unsurlar ortadan kaldırılmaktadır (Nonaka, 1994; Cummings, 2004; Jong, Hartog, 2010: Dong ve diğ., 2017).

Bu doğrultuda yapılan analizler sonucunda bahsi geçen değişkenlerin birbirleriyle anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir ve bu ilişkilerin yenilikçi iş performansını açıklamadaki katkıları incelenmiştir. Aracılık ilişkilerinin testlerinin sonuçlarına göre ise; algılanan örgütsel desteğin güçlendirici liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide tam aracılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre güçlendirici liderler; çalışanlarına yönetme gücünü devretmeli onlara serbesti sağlamalı ve karar verme süreçlerine dahil olmaları için heveslendirmeli ve hata yapma ihtimalinin yarattığı kokuyu ortadan kaldırmalıdır. Güçlendirme süreçlerinde izleyicilerine bu şekilde destek olması işin daha fazla sahiplenilmesini sağlamaktadır. Çalışanlar bu şekilde desteklendiğinde ve yönlendirildiğinde yaptıkları işte yenilikçi davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin, güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkideki aracılık rolü ise kısmi olarak kabul edilmiştir. Bu bulgu da gösteriyor ki; liderler, çalışanlarının örgüt içinde bilgi paylaşmaları için, onların bilgi üretim süreçlerine katkılarını ödüllendirmeli ve yeni bilgiler üretebilmeleri için gereken kaynağı sağlayarak çalışanlarına destek olmalıdır. Çalışanların da işlerini sahiplenmesi, daha fazla sorumluluk almaktan çekinmemesi bu noktada çok önemlidir. Ayrıca, her bir çalışanın örgüt ile ilgili gelişmeleri takip etmesi, yeni fikirler üreterek iş yapış şekillerini sürekli iyileştirmesi, edindikleri bilgi ve tecrübeleri çevreleriyle paylaşarak hem kendi gelişimlerine hem de örgütün güncel kalmasına katkı sağlaması gerekir.

Sonuç olarak, güçlendirici liderlik tarzı çalışanların gelişimi için onlara destek olan, ihtiyaç duyduğu her türlü kaynağı sağlayan, hata riskinin çalışanda yarattığı olumsuz baskıyı azaltmayı amaçlayan, sahip olduğu gücü çalışanlarına dağıtarak onları karar verme süreçlerine dahil eden bir liderlik tarzıdır. Bilişim sektöründeki liderlerin

çevrelerindeki değişiklikleri takip etmeleri ve her değişikliğe tepki vermeleri oldukça zor olduğu için yetki ve sorumluluklarını astlarına dağıtmaları hem lider, hem çalışan, hem de işletme için faydalı olacaktır. Liderin yetki ve sorumluluklarını paylaştıktan sonra astlarına koçluk etmesi, onlara ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlaması, yetki ve sorumluluk üstlenecek olan çalışanlarda destek algısı oluşturacaktır. Örgüt tarafından desteklendiğini düşünen çalışanlar örgüte daha fazla katkıda bulunacak, güçlendirme süreçlerinde aldıkları sorumlulukları yerine getirirken yöneticinin yükünü hafifleterek işleyişe katkı sağlayacaktır. Böylece güçlenen çalışanlar bu süreçte edindiği bilgi birikimi ve tecrübeleri çevresiyle paylaşarak tüm örgütün bilgi birikimini artırmak için hevesli olacaktır. Bilgi paylaşımının artması ise, çalışanların yenilikçi fikirleri üretmesini bu fikirlerle işletmenin güncel kalmasını sağlamaktadır. Özellikle bilişim sektörü gibi değişim hızı yüksek olan sektörlerde çalışanların güncel kalarak yenilikçi fikirle üretmesi ve bu fikirleri yayarak hayata geçirmesi şirketin daha yenilikçi olmasını sağlayacaktır.

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

KAYNAKÇA

Ahearne, Michael, John Mathieu, Adam Rapp. 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, s. 5: 945–55. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945.

Alavi M, Leidner D. 2014. "And Management Review : Knowledge Systems : Management Knowledge and Foundations Conceptual." **MIS Quarterly** 25, s. 1: 107–36.

Alçın, Sinan. 2016. "Üretim İçin Yeni Bir İzlek: Sanayi 4.0." **Journal of Life Economics** 3, s. 2: 19–30. https://doi.org/10.15637/jlecon.129.

Allen, David G., Lynn M. Shore, Rodger W. Griffeth. 2003. "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process." **Journal of Management**. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00222-2.

Allio, Robert J. 2015. "Good Strategy Makes Good Leaders." **Strategy and Leadership** 43, s. 5: 3–9. https://doi.org/10.1108/SL-07-2015-0059.

Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Michael Herron. 1996. "Assessing the Work Environment for Creativity." **Academy of Management Journal** 39, s. 5: 1154–84. https://doi.org/10.2307/256995.

Amundsen, Stein, Øyvind L. Martinsen. 2014. "Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, Validation of a New Scale." **Leadership Quarterly** 25, s. 3: 487–511. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009.

Arnéguy, Elodie, Marc Ohana, Florence Stinglhamber. 2018. "Organizational Justice and Readiness for Change: A Concomitant Examination of the Mediating Role of Perceived Organizational Support and Identification." **Frontiers in Psychology** 9,: 1–13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01172.

Arnold, Josh A., et al. 2000. "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale For Measuring Leader Behaviors." **Journal of Organizational Behavior.** c. 21 s. 3: 249-269.

Arslantaş, Cem Cüneyt. "Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Paylaşımı" **Verimlilik Dergisi c.**3.

Arslantaş, Cem Cüneyt. 2007. "Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma." **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** c.7, s. 2: 227–39.

Atılgan, Doğan. 2009 . "Bilgi Yönetimi Kavramı Ve Gelişimi." **Türk Kütüphaneciliği 23, 1 (2009), 201-212** 1: 201–12.

Auh, Seigyoung, Bulent Menguc, Yeon Sung Jung. 2014. “Unpacking the Relationship between Empowering Leadership and Service-Oriented Citizenship Behaviors: A Multilevel Approach.” **Journal of the Academy of Marketing Science** 42, s. 5: 558–79. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0370-0.

Avolio, Bruce J. 2007. "Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building." American Psychologist c.62 s.1: 25.

Bakan, İsmail, and Tuba Büyükbeşe. 2010. "Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması." **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi** 2010.2: 73-84.

Baron, Reuben M., David A. Kenny. 1986. “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, Statistical Considerations.” **Journal of Personality and Social Psychology**,. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173.

Bartol, Kathryn M., Abhishek Srivastava. 2002. “Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems.” **Journal of Leadership & Organizational Studies** 9, s. 1: 64–76. https://doi.org/10.1177/107179190200900105.

Bass, Bernard M. 1985. "Leadership: Good, Better, Best." Organizational Dynamics 13.3: 26-40.

_____. 1999. “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership.” **European Journal of Work and Organizational Psychology** 8, s. 1: 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410.

Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. 1993. "Transformational Leadership and Organizational Culture." **Public Administration Quarterly**: 112-121.

Bass, Bernard M., Ralph Melvin Stogdill. 1990. "Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, Managerial Applications." .

Bayraktaroğlu, Serkan, Rana Özen Kutanis. 2002. “Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru.” **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 1, s. 3: 51–65.

Bektaş, Çetin. 2016. “Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler.” **Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi** 2, s. 7: 43–53.

Bennis, Warren G., Robert Townsend. 1989. **On Becoming a Leader**. c. 36. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bennis, Warren. 2003. “The End of Leadership: Exemplary Leadership Is Impossible without Full Inclusion, Initiatives, Cooperation of Followers.” **Organizational Dynamics** 28, s. 1: 71–79. https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)80008-x.

Bessant, John, David Francis. 1999. “Developing Strategic Continuous Improvement Capability.” **International Journal of Operations and Production Management** 19, s. 11: 1106–19. https://doi.org/10.1108/01443579910291032.

Best, Allan, Bev Holmes. 2010. “Systems Thinking, Knowledge and Action: Towards Better Models and Methods.” **Evidence and Policy**, https://doi.org/10.1332/174426410X502284.

Boden, Margaret A. 2013. “Creativity.” **The Routledge Companion to Aesthetics**, 432–41. https://doi.org/10.4324/9780203813034.

Bradley, Scott M., Andrew M. Atz. 2005. “Postoperative Management: The Role of Mixed Venous Oxygen Saturation Monitoring.” **Pediatric Cardiac Surgery Annual** 8, s. 1: 22–27. https://doi.org/10.1053/j.pcsu.2005.01.002.

Brown, John Seely, Paul Duguid. 1991. “Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, Innovation.” **Organization Science** 2, s. 1: 40–57. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40.

Burns, David J. 2007. “Toward an Explanatory Model of Innovative Behavior.” **Journal of Business and Psychology** 21, s. 4: 461–88. https://doi.org/10.1007/s10869-007-9037-x.

Butler John K., Jr. 1999. “Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, Negotiation Effectiveness and Efficacy.” **Group and Organization Management** 24, s. 2: 217–38.

Büyüköztürk, Şener. 1999. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 2019. https://doi.org/10.14527/9789756802748.

Cabrera, Elizabeth F., Angel Cabrera. 2005. "Fostering Knowledge Sharing Through People Management Practices." the International Journal of Human Resource Management 16.5: 720-735.

Calantone, Roger J., Cavusgil S. Tamer, Zhao Yushan. 2004. “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, Firm Performance.” **Industrial Marketing Management** 31: 515

Çalık, Deniz, Özge Pelin Çınar. 2009. “Geçmişten Günümüze Bilgi Yaklaşımları Bilgi Toplumu ve İnternet,”. 77–88.

Çavuş, M. Fedai, Tahir Akgemci. 2008. “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi:İmalat Sanayiinde Bir Araştirma.” **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 229–44.

Çetin, Nesrin Gökben, Ertan Beceren. 2007. "Lider Kişilik: Gandhi.". **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 5: 111-132.

Chen, Chung Jen, Jing Wen Huang. 2009. “Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance - The Mediating Role of Knowledge Management Capacity.” **Journal of Business Research** 62, s. 1: 104–14. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016.

Chen, Jui Chen, Colin Silverthorne. “Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness.” **Leadership and Organization Development Journal** 26, s. 4 (2005): 280–88. https://doi.org/10.1108/01437730510600652.

Chen, Zhixia, Robert Eisenberger, Kelly Johnson, Ivan Sucharski, Justin Aselage. “Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which?” **Journal of Social Psychology** 149, s. 1 (2009): 119–24. https://doi.org/10.3200/SOCP.149.1.119-124.

Cheong, Minyoung, Seth M. Spain, Francis J. Yammarino, Seokhwa Yun. “Two Faces of Empowering Leadership: Enabling and Burdening.” **Leadership Quarterly** 27, s. 4 (2016): 602–16. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006.

Chesbrough, Henry William. "Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting From Technology." (2003).

Cohen, Wesley M., Daniel A. Levinthal. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." Administrative Science Quarterly 35.1 (1990): 128-152.

Compeau, Deborah R., Christopher A. Higgins. "Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test." **MIS Quarterly** 19, s. 2 (1995): 189. https://doi.org/10.2307/249688.

Conger, Jay A., and Rabindra N. Kanungo. "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice." **Academy of Management Review** 13.3 (1988): 471-482.

Coppieters, Piet. "Turning Schools into Learning Organizations." **European Journal of Teacher Education** 28, s. 2 (2005): 129–39. https://doi.org/10.1080/02619760500093131.

Crossan, Mary M. "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation." **Journal of International Business Studies** 27, s. 1 (1996): 196–201. https://doi.org/10.1057/jibs.1996.13.

Cummings, Anne, Greg R. Oldham. "Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee." **California Management Review** 40, s. 1 (October 1997): 22–38. https://doi.org/10.2307/41165920.

Davenport, Thomas H. "Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology." (1993).

Davenport, Thomas H., "Process Innovation." **Innovation** 7 (2006): 1–5. https://doi.org/10.1057/jit.1994.33.

Davenport, Thomas H., David W. De Long, and Michael C. Beers. "Successful knowledge management projects." **Sloan management review** 39.2 (1998): 43-57.

Day, David V, John Antonakis. "Leadership : Past , Present , Future," s. January 2012 (2015).

Dessler, Gary, Nina D. Cole, Virgina L. Sutherland. 2012. "Human Resources Management." **Human Resources Management in Perspective.** 1–44. https://doi.org/10.4018/978-1-4666-1601-1.

Detert, James R ., Amy C . Edmondson. 2011. "Implicit Voice Theories : Taken-For-Granted Rules of Self-Censorship At Work" **Academy of Management Journal** 54, s. 3: 461–88. https://doi.org/10.1007/sll423-006-9009-2.

Devonish, Dwayne, Dion Greenidge. 2010. "The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, Task Performance: Investigating the Moderating Role of Ability-Based Emotional Intelligence." **International Journal of Selection and Assessment** 18, s. 1: 75–86. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00490.x.

Dienesch, Richard M., and Robert C. Liden. 1986. "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development." **Academy of Management Review** 11.3: 618-634.

Dinh, Jessica E., Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert Liden, Jinyu Hu. 2014. "Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives." **Leadership Quarterly** 25, s. 1: 36–62. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005.

Doğan, Selen, Selçuk Kılıç. 2007. "Örgütsel Bağliliğin Sağlanmasinda Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi." **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 29: 37–61.

Dong, Yuntao, Hui Liao, Aichia Chuang, Jing Zhou, Elizabeth M. Campbell. 2015. "Fostering Employee Service Creativity: Joint Effects of Customer Empowering Behaviors and Supervisory Empowering Leadership." **Journal of Applied Psychology** 100, s. 5: 1364–80. https://doi.org/10.1037/a0038969.

Duane, Aidan, Pat Finnegan. 2003. "Managing Empowerment and Control in an Intranet Environment." **Information Systems Journal** 13, s. 2: 133–58. https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2003.00148.x.

Dubois, D A, Levi, Shalin, V L Borman. 1998. "Introducing New Meth - Ods for Conducting Training Evaluation and for Linking Training Evaluation to Program Redesign TRAIT APPROACH TO LEADERSHIP." **Training Research Journal Personnel Psychology Journal of Applied Psychology** 3, s. 80: 103–41. https://doi.org/10.13140/2.1.3091.2804.

Dyer, Jeffrey H., Harbir Singh. 1998. "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage." **Academy of Management Review** 23, s. 4: 660–79. https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632.

Edmondson, Amy. 1999. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." **Administrative Science Quarterly**, https://doi.org/10.2307/2666999.

Eisenberger, Robert, Jim Cummings, Stephen Armeli, Patrick Lynch. "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, Job Satisfaction." **Journal of Applied Psychology**, https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812.

Eisenberger, Robert, Peter Fasolo, Valerie Davis-LaMastro. 1997. "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, Innovation." **Journal of Applied Psychology.** 1990. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51.

Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison, Debora Sowa. 1986. "Perceived Organizational Support." **Journal of Applied Psychology**. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500.

Eisenberger, Robert, Stephen Armeli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lynch, Linda Rhoades. 2001. "Reciprocation of Perceived Organizational Support." **Journal of Applied Psychology**. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42.

Ellinger, Andrea D., et al. 2002. "The Relationship between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment." **Human Resource Development Quarterly**13.1: 5-22.

Elsbach, Kimberly D. 2003. "Organizational Perception Management." **Research in Organizational Behavior** 25: 297–332. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25007-3.

Enstit, Sosyal Bilimler. “GÜÇLENDİRELiderlik Ve PersonelGüçlendiİlişkisi :TeorikBir,” 2012, 31–48.

Eraslan, Levent. 2005. “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik.” **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi** 5, s. 2: 1–32.

Eren, Erol. 2006. "Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi." .

Eren, Erol. 2008. "Yönetim Ve Organizasyon:(Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar)." .

Eser, Gül. 2011. “Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi.” **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** 30, s. 1: 365–76.

Fagerberg, Jan, David Mowery, Richard R Nelson. 2003. “Innovation: A Guide to the Literature,”. http://tikpc51.uio.no/teari/teari.htm.

Fagerberg, Jan, David Mowery, Richard R Nelson. 2003. “Innovation: A Guide to the Literature,”. http://tikpc51.uio.no/teari/teari.htm.

Fagerberg, Jan. 2004. "Innovation: A Guide to the Literature." .

Fiedler, Fred E. 1967. "A Theory of Leadership Effectiveness. Mcgraw-Hill Series in Management." .

Fiedler, Fred E. 1972. “The Effects of Leadership Training and Experience : A Contingency Model Interpretation. Administrative Science Quarterly, c. 17, s. 4 . 453-470

Field, Laurie. 1997. “Impediments to Empowerment and Learning within Organizations.” **The Learning Organization** 4, s. 4: 149–58. https://doi.org/10.1108/09696479710170842.

Fong, Kai Hung, Ed Snape. 2015. “Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-Level Mediating Model.” **British Journal of Management** 26, s. 1: 126–38. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048.

Fuchs, Christian, Wolfgang Hofkirchner, Matthias Schafranek, Celina Raffl, Marisol Sandoval, Robert Bichler. 2010. “Theoretical Foundations of the Web: Cognition, Communication, Co-Operation. Towards an Understanding of Web 1.0, 2.0, 3.0.” **Future Internet** 2, s. 1: 41–59. https://doi.org/10.3390/fi2010041.

Gao, Liping, Onne Janssen, Kan Shi. 2011. “Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors.” **Leadership Quarterly** 22, s. 4: 787–98. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015.

Garcia, Rosanna, Roger Calantone. 2002. “A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review.” **Journal of Product Innovation Management**. https://doi.org/10.1016/S0737-6782(01)00132-1.

García-Morales, Víctor J., María Teresa Bolívar-Ramos, Rodrigo Martín-Rojas. 2014. “Technological Variables and Absorptive Capacity’s Influence on Performance through Corporate Entrepreneurship.” **Journal of Business Research** 67, s. 7: 1468–77. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.019.

Gerstner, Charlotte R., David V. Day. 1997. “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues.” **Journal of**

Applied Psychology 82, s. 6: 827–44. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827.

Gold, Andrew H., Arvind Malhotra, and Albert H. Segars. "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective." **Journal of Management Information Systems** 18.1 (2001): 185-214.

Goldsmith, Ronald E., Charles F. Hofacker. 1991. "Measuring Consumer Innovativeness." **Journal of the Academy of Marketing Science** 19, s. 3: 209–21. https://doi.org/10.1007/BF02726497.

Goleman, Daniel. 2003. "What Makes A Leader." Organizational Influence Processes 82: 229-241.

Graen, George Bear, George Graen, William Schiemann. 1978. "A Vertical Dyad Approach Leader-Member Agreement : A Vertical Dyad Linkage Approach." **Journal'of Applied Psychology** 63, s. 2: 206–12.

Grant, Robert M. 1996. "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." **Strategic Management Journal** 17, s. S2: 109–22. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110.

Güçlü, Nezahat, Kseanela Sotirofski. 2006. "Bilgi Yönetimi." Türk Eğitim Bilimleri Dergisi 4.4: 351-373.

Güney, Semra, Çisil Akalın, Arzu İlsev. 2007. "Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı." **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,. https://doi.org/10.17065/huiibf.50276.

Hammond, Michelle M., Nicole L. Neff, James L. Farr, Alexander R. Schwall, Xinyuan Zhao. 2011. "Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis." **Psychology of Aesthetics, Creativity, the Arts** 5, s. 1: 90–105. https://doi.org/10.1037/a0018556.

Hayes, Andrew F. 2017. "**Introduction To Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach"**. Guilford Publications.

Hecht, Tracy D, Natalie J Allen. 2009. "Environmental Standards and Labor Productivity : Understanding the Mechanisms That Sustain Sustainability." **Journal of Organizational Behavior** 30, s. September 2012: 839–62. https://doi.org/10.1002/job.

Hendler, Jim. 2009. "Web 3.0 Emerging." **Computer**. https://doi.org/10.1109/Mc.2009.30.

Henriques, Irene, Perry Sadorsky. 1999. "The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance." **Academy of Management Journal** 42, s. 1: 87–99. https://doi.org/10.2307/256876.

Hertog, Pim Den. 2000. "Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation." International Journal of Innovation Management 4.04: 491-528.

Hippel, Eric von. 1994. "'Sticky Information' and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation." **Management Science** 40, s. 4: 429–39. https://doi.org/10.1287/mnsc.40.4.429.

Hirschman, Elizabeth. 2002. “Innovativeness, Novelty Seeking, Consumer Creativity.” **Journal of Consumer Research** 7, s. 3: 283. https://doi.org/10.1086/208816.

Howell, Jane M., Bruce J. Avolio. 1993. “Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance.” **Journal of Applied Psychology** 78, s. 6: 891–902. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891.

Hung, Shin Yuan, Hui Min Lai, Wen Wen Chang. 2011. “Knowledge-Sharing Motivations Affecting RD Employees’ Acceptance of Electronic Knowledge Repository.” **Behaviour and Information Technology**,. https://doi.org/10.1080/0144929X.2010.545146.

İşevi, A. Semih, Burçin Çelme. 2005. "Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeyle Rekabeti Yakalamak." Bilgi Dünyası 6.2: 251-267.

Işık, Cem, Ekrem Aydın. 2016. “Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Iş Davranışına Etkisi: Ayder Yaylası Konaklama Işletmeleri Üzerine Bir Uygulama.” **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi** 5, s. December: 75–103.

Jin, Linlin. 2014. “Contextual Factors Affecting the Influence of Perceived Organizational Support on Team Innovative Performance.” **Article in Social Behavior and Personality an International Journal**. https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.3.517.

Jong, Jeroen De, Deanne Den Hartog. 2010. “Measuring Innovative Work Behaviour.” **Creativity and Innovation Management** 19, s. 1: 23–36. https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x.

Katila, Riitta, Gautam Ahuja. 2002. “Something Old , Something New : A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction”. The Academy of Management Journal , c. 45 , s. 6. 1183-1194

Kim, Minseo, Terry A. Beehr, Matthew S. Prewett. 2018. “Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis.” **Journal of Leadership and Organizational Studies** 25, s. 3: 257–76. https://doi.org/10.1177/1548051817750538.

King, Kylie Goodell. 2016 . “Data Analytics in Human Resources.” **Human Resource Development Review** 15, s. 4: 487–95. https://doi.org/10.1177/1534484316675818.

Kirkpatrick, Shelley A, Edwin A Locke. 1991. “Title - Leadership - Do Traits Matter.Pdf” 5, s. 2: 48–61. http://sbuweb.tcu.edu/jmathis/org_mgmt_materials/leadership - do traits matgter.pdf.

Kocacık, Faruk. 2003. "Bilgi Toplumu ve Türkiye." Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 27.1: 1-10.

Kocacık, Faruk. 2003. “Bilgi Toplumu ve Türkiye.” **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 27, s. 1: 1–10. https://doi.org/10.11122/ijmeb.2014.5.9.188.

Koenig, Michael E.D. 2011. “Knowledge Management in Theory and Practice”. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**. c. 62. https://doi.org/10.1002/asi.21613.

Koza, Metin. 2008. "Bilgi Yönetimi: Bilgiyi Doğru Kullanmak." .

Kulaklı, Atik, Semra Birgün. "Müşteri Merkezli Operasyonel Bilgi Yönetimi İçin Veri Yönetiminin Ölçülmesi." İTÜ Dergisi/B 2.1 (2011).

Kuo, Ren Zong, Gwo Guang Lee. 2011. "Knowledge Management System Adoption: Exploring the Effects of Empowering Leadership, Task-Technology Fit and Compatibility." **Behaviour and Information Technology** 30, s. 1: 113–29. https://doi.org/10.1080/0144929X.2010.516018.

Kuo, Ren Zong, Gwo Guang Lee. 2011. "Knowledge Management System Adoption: Exploring the Effects of Empowering Leadership, Task-Technology Fit and Compatibility." **Behaviour and Information Technology** 30, s. 1: 113–29. https://doi.org/10.1080/0144929X.2010.516018.

Kurtessis, James N., Robert Eisenberger, Michael T. Ford, Louis c. Buffardi, Kathleen A. Stewart, Cory S. Adis. "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory." **Journal of Management**, 2017. https://doi.org/10.1177/0149206315575554.

Kutanis, Rana Özen, Nuray Mercan. "Bilgi Paylaşımı Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma." **İş ve İnsan Dergisi**, 2015. https://doi.org/10.18394/iid.86567.

Kutanis, Rana Özen, Nuray Mercan. "Bilgi Paylaşımı Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma." **İş ve İnsan Dergisi** 2, s. 2 (2015): 147. https://doi.org/10.18394/iid.86567.

Lan, Xue Mei, Wei Ying Chong. "The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes." **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 2015. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.353.

Lau, Patricia Yin Yin, Gary N. McLean, Yen Chen Hsu, Bella Ya Hui Lien. "Learning Organization, Organizational Culture, Affective Commitment in Malaysia: A Person-Organization Fit Theory." **Human Resource Development International** 20, s. 2 (2017): 159–79. https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1246306.

Laudon, Kenneth C, Jane Price Laudon. **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**. **Pearson**, 2016. https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000100014.

Lee, Allan, Sara Willis, Amy Wei Tian. "Empowering Leadership: A Meta-Analytic Examination of Incremental Contribution, Mediation, Moderation." **Journal of Organizational Behavior** 39, s. 3 (2018): 306–25. https://doi.org/10.1002/job.2220.

Lee, Heeseok, Byounggu Choi. "Knowledge Management Enablers, Processes, Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination." **Journal of Management Information Systems**, 2003. https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756.

Lele, Ajey. "Industry 4.0." **Smart Innovation, Systems and Technologies** 132 (2019): 205–15. https://doi.org/10.1007/978-981-13-3384-2_13.

Level, Capital, I N Information. “Bilişim Sektöründe Çalişanlarin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştirma,” 2007, 55–72.

Lewis, Kyle. “Knowledge and Performance in Knowledge-Worker Teams: A Longitudinal Study of Transactive Memory Systems.” **Management Science** 50, s. 11 (2004): 1519–33. https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0257.

Li, Ning, Dan S. Chiaburu, Bradley L. Kirkman. “Cross-Level Influences of Empowering Leadership on Citizenship Behavior: Organizational Support Climate as a Double-Edged Sword.” **Journal of Management** 43, s. 4 (2017): 1076–1102. https://doi.org/10.1177/0149206314546193.

Liden, Robert c., Sandy J. Wayne, Hao Zhao, David Henderson. “Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment.” **Leadership Quarterly** 19, s. 2 (2008): 161–77. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006.

Lin, Hsiu-Fen. 2006. "Impact of Organizational Support on Organizational Intention to Facilitate Knowledge Sharing." Knowledge Management Research & Practice 4.1: 26-35.

Liu, Yuwen, James S. Phillips. 2011. “Examining the Antecedents of Knowledge Sharing in Facilitating Team Innovativeness from a Multilevel Perspective.” **International Journal of Information Management** 31, s. 1: 44–52. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.002.

Loi, Raymond, Hang-Yue Ngo, Sharon Foley. 2018. “Linking Employees’ Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”. https://doi.org/10.1348/096317905X39657.

Lowe, Seana S. “From the SAGE Social Science Collections. 2000. All Rights.” **Journal of Contemporary Ethnography** 29, s. 3: 357–86. https://doi.org/10.1177/07399863870092005.

Luthans, Fred. 2011. "Organizational Behavior an Evidence-Based Approach 12th Edition." Mcgrawhill Irwin. Fq 141 .

MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, Richard Fetter. 1991. “Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons’ Performance.” **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 50, s. 1: 123–50. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90037-T.

Maloş, Raul. 2012. “The Most Important Leadership Theories.” **Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies**, , 413–20.

Manz, Charles, Henry P. Sims. 2006. “Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Teams.” **Administrative Science Quarterly**. https://doi.org/10.2307/2392745.

Marsick, Victoria. 2009. “Demonstrating the Value of a Organizational Learning Culture.” **Advances in Developing Human Resources** 5, s. 2: 7. https://doi.org/10.1177/1523422303251341.

Maslow, Abraham Harold. 1943. "A Theory of Human Motivation." Psychological Review 50.4: 370.

Mathieu, John, Travis M. Maynard, Tammy Rapp, Lucy Gilson. 2007. “Team Effectiveness 1997-: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future.” **Journal of Management**, 2008. https://doi.org/10.1177/0149206308316061.

Mathieu, John, Travis M. Maynard, Tammy Rapp, Lucy Gilson. 2008. “Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future.” **Journal of Management**,. https://doi.org/10.1177/0149206308316061.

Mete, Gökçen, Adnan Ceylan. 2007. “Yenilikçi İş Davranışının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkileri.” Gebze Yüksek Teknoloji.

Mullins, Laurie J. 2010. “Management and Organisational Behaviour.” **Management & Organisational Behaviour**. 860.

Nahapiet, Janine, Sumantra Ghoshal. 1998. “Social Capital, Intellectual Capital, the Organizational Advantage.” **Academy of Management Review**. https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533225.

Nayak, Rama, Ramesh Agarwal, Teresa M. Amabile. 2011. “A Model of Creativity and Innovation in Organizations.” **International Journal of Transformations in Business Management**. https://doi.org/Article.

Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi. 1995. "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation." .

Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi. 1995. “The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation Oxford.” **Journal of Economic Perspectives**,.

Nonaka, Ikujiro. 1994. “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.” **Organization Science** 5, s. 1: 14–37. https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14.

Noorman Masrek, Mohamad, Nor Shahriza Abdul Karim, Ramlah Hussein. 2007. “Investigating Corporate Intranet Effectiveness: A Conceptual Framework.” **Information Management & Computer Security** 15, s. 3: 168–83. https://doi.org/10.1108/09685220710759522.

O’Reilly, Tim. 2005. “What Is Web 2.0.” **Pattern Recognition.** https://doi.org/10.1186/1472-6947-8-54.

Oldham, Greg R.,Anne Cummings. 1996. "Employee creativity: Personal and contextual factors at work." **Academy of Management Journal,** c. 39, s.3: 607-634.

Oliner, Stephen D, Daniel E Sichel. 2000. “The Resurgence of Growth in the Late 1990s: Is Information Technology the Story?” **Journal of Economic Perspectives** 14, s. 4: 3–22. https://doi.org/10.1257/jep.14.4.3.

Özarallı, Nurdan. 2015. “Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment.” **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 181: 366–76. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.899.

Özdemirci, Fahrettin, Cengiz Aydın. 2007. "Kurumsal Bilgi Kaynakları Ve Bilgi Yönetimi." Türk Kütüphaneciliği 21.2: 164-185.

Özdemirci, Fahrettin, Cengiz Aydın. "Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi." **Türk Kütüphaneciliği**, 2007.

Özdevecioğlu M. 2003. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma." **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**.

Öztürk, Cemal. 2016. "Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları." **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi** c. 5, s. 8: 3085–3085. https://doi.org/10.15869/itobiad.273166.

Parry, Ken W., Alan Bryman. 2006. **Leadership in Organizations**. The SAGE Handbook of Organization Studies. https://doi.org/10.4135/9781848608030.n15.

Parsons, Gregory L. 1983. "Information Technology: A New Competitive Weapon." **Sloan Management Review** c.25, s.3.

Peters, Brad. 2008, "Julian of Norwich's Showings and the Ancrene Riwle: Two Rhetorical Configurations of Mysticism." **Rhetoric Review** 27, s. 4: 361–78. https://doi.org/10.1080/07350190802339259.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong Yeon Lee, Nathan P. Podsakoff. 2003. "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." **Journal of Applied Psychology** 88, s. 5: 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879.

Podsakoff, Philip M.. 1990. "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors." **The Leadership Quarterly** 1.2: 107-142.

Rao, Shashank, Thomas J. Goldsby. 2009. "Supply Chain Risks: A Review and Typology." **The International Journal of Logistics Management** 20, s. 1: 97–123. https://doi.org/10.1108/09574090910954864.

Rau, Karl-Heinz. 2007. "Transformation from Internet Portal to the World's Largest Internet Communications Enterprise." **Internet Research** 17, s. 4: 435–56. https://doi.org/10.1108/10662240710828085.

Reber, Arthur S. 1989. "Implicit Learning and Tacit Knowledge." **Journal of Experimental Psychology: General** 118, s. 3: 219–35. https://doi.org/10.1037/0096-3445.118.3.219.

Reddin, William J. 1967. "3-D Management Style Theory-Typology Based on Task and Relationships Orientations." **Training and Development Journal** 21.4: 8-17.

Rhoades, Linda, Robert Eisenberger. 2002. "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature." **Journal of Applied Psychology**. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698.

Rickards, Tudor, Susan Moger. 2006. "Creative Leaders: A Decade of Contributions from Creativity and Innovation Management Journal." **Creativity and Innovation Management** 15, s. 1: 4–18. https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00365.x.

Rogers, Everett M. 2002. “Diffusion of Preventive Innovations.” **Addictive Behaviors** 27, s. 6: 989–93. https://doi.org/10.1016/S0306-4603(02)00300-3.

Rubenstein-Montano, B., J. Liebowitz, J. Buchwalter, D. McCaw, B. Newman, K. Rebeck. 2001. “A Systems Thinking Framework for Knowledge Management.” **Decision Support Systems** 31, s. 1: 5–16. https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00116-0.

Ruppel, Cynthia P., Susan J. Harrington. 2001. “Sharing Knowledge through Intranets: A Study of Organizational Culture and Intranet Implementation.” **IEEE Transactions on Professional Communication** 44, s. 1: 37–52. https://doi.org/10.1109/47.911131.

Saylı, Halil, Ahmet Baytok. 2012. "Örgütlerde Liderlik, Teori-Uygulama Ve Yeni Perspektifler." **Ankara: Gazi Kitabevi** .

Schein, Edgar H. 1996. “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning.” **Sloan Management Review** 38, s. 1: 9. https://doi.org/Article.

Schmidt, Tobias, and Christian Rammer. 2007. "Non-technological and technological innovation: strange bedfellows." **ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper** 7-52 .

Scott, Judy E. 1998. “Organizational Knowledge and the Intranet.” **Decision Support Systems** 23, s. 1: 3–17. https://doi.org/10.1016/S0167-9236(98)00032-3.

Settoon, Randall P., Nathan Bennett, Robert c. Liden. 1996. “Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, Employee Reciprocity.” **Journal of Applied Psychology**. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219.

Shanock, Linda Rhoades, Robert Eisenberger. 2006, “When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates’ Perceived Supervisor Aupport, Perceived Organizational Support, Performance.” **Journal of Applied Psychology**. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689.

Shanock, Linda Rhoades, Robert Eisenberger. 2006. “When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates’ Perceived Supervisor Aupport, Perceived Organizational Support, Performance.” **Journal of Applied Psychology** 91, s. 3: 689–95. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689.

Shao, Zhen, Yuqiang Feng, and Tienan Wang. 2017. "Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation." **Behaviour & Information Technology** 36.2: 194-208.

Shapiro, Debra L., Bradley L. Kirkman. 1999. “Employees’ Reaction to the Change to Work Teams: The Influence of ‘Anticipatory’ Injustice.” **Journal of Organizational Change Management**. https://doi.org/10.1108/09534819910255315.

Shaw, Marvin E., Ralph M. Stogdill. 2006. “Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research.” **Administrative Science Quarterly** 19, s. 4: 584. https://doi.org/10.2307/2391816.

Shrednick, Harvey R, Richard J Shutt, Madeline Weiss. 2018. “To IS World-Class Empowerment : Key” 16, s. 4: 491–505.

Snell, Robin Stanley, Almaz Man-Kuen Chak. 1998. “The Learning Organization: Learning and Empowerment for Whom?” **Management Learning** 29, s. 3: 337–64. https://doi.org/10.1177/1350507698293005.

Sökmen, Alptekin, Tuğba Şimşek. 2016. “Örgütsel Bağlılıkk , Örgütle Özdeşleşme , Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi : Bir Kamu Kurumunda Araştırma.” **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 3: 606–20.

Spain, Seth M., Peter Harms, James M. Lebreton. 2014. “The Dark Side of Personality at Work Dark Personality: What Is Known.” **Journal of Organizational Behavior** 60, s. August 2013: 41–60. https://doi.org/10.1002/job.

Spender, J.-C. 1996. “Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm.” **Strategic Management Journal** 17, s. 2: 45–62. https://doi.org/10.1002/smj.4250171106.

Spreitzer, Gretchen M, Suzanne C De Janasz, Robert E Quinn. 2016. “Empowered to Lead : The Role of Psychological Empowerment in Leadership Empowered to Lead : The Role of Psychological Empowerment in Leadership” 20, s. 4: 511–26.

Spreitzer, Gretchen M. 1995. “Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions, Measurement, **The Academy of Management Journal.** c. 38, s. 5 ,1442-1465

Srivastava, Abhishek, Kathryn M Bartol, Edwin A Locke. 2006. “Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy.” **Source: The Academy of Management Journal** 49, s. 6: 1239–51.

Steenkamp, Jan-Benedict E. M., Frenkel ter Hofstede, Michel Wedel. 1999. “A Cross-National Investigation into the Individual and National Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness.” **Journal of Marketing** 63, s. 2: 55. https://doi.org/10.2307/1251945.

Stiroh, By Kevin J. 2002. “American Economic Association Information Technology and the U . S . Productivity Revival : What Do the Industry Data Say ? Author (s): Kevin J . Stiroh Source : The American Economic Review, c. 92, s. 5 1559-1576

Strauch, Matthias, Wolfgang Beer, Ingo Stephan. 2016. “Measured and Numerical Vibration Characteristics of Reliable 3D Designed Efficient IP Blades With a Wide Range of Operational Speed” 6, s. Lmx: V008T26A033. https://doi.org/10.1115/gt2016-57374.

Strekalova, Yulia A., Janice L. Krieger. 2017. “Beyond Words: Amplification of Cancer Risk Communication on Social Media.” **Journal of Health Communication** 22, s. 10: 849–57. https://doi.org/10.1080/10810730.2017.1367336.

Szulanski, Gabriel. 1996. “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm.” **Strategic Management Journal** 17, s. 2: 27–43. https://doi.org/10.1002/smj.4250171105.

Tan, Gilbert. 1998. “Managing Creativity in Organizations : A Total System Approach” 7, s. 1 .

Tellis, Gerard J., Eden Yin, Simon J. Bell. 2009. “Global Consumer Innovativeness: Cross-Country Differences and Demographic Commonalities.” **Ssrn** 17, s. 2 : 1–22. https://doi.org/10.2139/ssrn.1335551.

Tengilimoğlu, Dilaver. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” 14 (2005): 1–16.

Thomas, Kenneth W, Betty Velthouse. 1990. “Cognitive Elements of Empowerment: An ‘Interpretive’ Model of Intrinsic Task Motivation.” **The Academy of Management Review**,.

Toffler, Alvin. 1980. “The third wave”. c. 484. **New York: Bantam Books**.

Tokgöz, Nuray. 2011. “Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi : Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği.” **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi** 6, s. 2 : 363–87.

Tudisca, Salvatore, Anna Maria Di Trapani, Filippo Sgroi, Riccardo Testa. 2013. “Marketing Strategies for Mediterranean Wineries Competitiveness the Case of Pantelleria.” **Quality - Access to Success** 14, s. 137 : 101–6. https://doi.org/10.1108/01437720710755272.

Turunç, Ömer, Mazlum Çelik. 2010. “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi.” **Yönetim ve Ekonomi** 17, s. 2 : 183–206.

Valaei, Naser, Sajad Rezaei. 2016. “Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation among ICT-SMEs.” **Management Research Review** 39, s. 12 : 1663–94. https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216.

Vecchio, Robert P. 1987. “Situational Leadership Theory : An Examination of a Prescriptive Theory.” **Journal of Applied Psychology** 72, s. 3 : 444–51.

Vroom, Victor H., Arthur G. Jago. 2007. “The Role of the Situation in Leadership.” **American Psychologist** c. 62, s. 1 : 17–24. https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17.

Vroom, Victor H., Arthur G. Jago. 1974. “Decision Making As a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior.” **Decision Sciences** c.5, s. 4 : 743–69. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1974.tb00651.x.

Wang, Sheng, Raymond A. Noe. 2010. “Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research.” **Human Resource Management Review** c.20, s. 2 : 115–31. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001.

Wang, Zhining, Nianxin Wang. 2012. “Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance.” **Expert Systems with Applications**. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017.

Weill, Peter. 2004. "Don’t Just Lead, Govern: How Top-Performing Firms Govern IT." **MIS Quarterly Executive** 3.1: 1-17.

West, Joel, Scott Gallagher. 2006. "Challenges of Open Innovation: the Paradox of Firm Investment in Open-Source Software." **R&D Management** 36.3: 319-331.

Wilkins, Alan L. 1983. “The Culture Audit - a Tool for Understanding Organizations.” **Organizational Dynamcis**, .

Wisse, Barbara, Dick P.H. Barelds, Eric F. Rietzschel. 2015. “How Innovative Is Your Employee? The Role of Employee and Supervisor Dark Triad Personality Traits in Supervisor Perceptions of Employee Innovative Behavior.” **Personality and Individual Differences** 82: 158–62. https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.020.

Wong, Carol A., Heather K.S. Laschinger. 2013. “Authentic Leadership, Performance, Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment.” **Journal of Advanced Nursing** 69, s. 4: 947–59. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x.

Woodman, Richard, Feirong Yuan. 2010. “Innovative Behavior In The Workplace : The Role Of Performance And Image Outcome Expectations.” **Academy of Management Journal** 53, s. 2: 323–42. https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995.

Wu, Ing Long, Cheng Hung Chuang, Chien Hua Hsu. 2014. “Information Sharing and Collaborative Behaviors in Enabling Supply Chain Performance: A Social Exchange Perspective.” **International Journal of Production Economics** 148: 122–32. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.09.016.

Xing, Guichuan, Nripan Mathews, Shuangyong Sun, Swee Sien Lim, Yeng Ming Lam, Michael Graẗzel, Subodh Mhaisalkar, Tze Chien Sum. 2013. “Long-Range Balanced Electron-and Hole-Transport Lengths in Organic-Inorganic CH3NH3PbI3.” **Science** 342, s. 6156: 344–47. https://doi.org/10.1126/science.1243167.

Xue, Yajiong, John Bradley, Huigang Liang. 2011. “Team Climate, Empowering Leadership, Knowledge Sharing.” **Journal of Knowledge Management** 15, s. 2: 299–312. https://doi.org/10.1108/13673271111119709.

Yang, Baiyin, Karen E Watkins, Victoria J Marsick. 2004. “The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, Validation.” **Human Resource Development Quarterly** c.15, s. 1: 31–55. https://doi.org/10.1002/hrdq.1086.

Yang, Jen Te. 2007. “Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture.” **Tourism Management** 28, s. 2: 530–43. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.08.006.

Yang, Jen-Te. 2007. "Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture." **Tourism Management** 28.2: 530-543.

Yılmaz, Malik. 2017. "Enformasyon Ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi." **Ankara Üniversitesi Dil Ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi** 49.1 .

Yukl, Gary, Rubina Mahsud, Shahidul Hassan, Gregory E. Prussia. 2013. “An Improved Measure of Ethical Leadership.” **Journal of Leadership and Organizational Studies** 20, s. 1: 38–48. https://doi.org/10.1177/1548051811429352.

Yukl, Gary. 1999. “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories.” **Leadership Quarterly** 10, s. 2: 285–305. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2.

Yukl, Gary, D Van Fleet. 1992. “Theory and Research on Leadership in Organizations.” **Handbook of Industrial & Organizational Psychology.** 147–90.

Zahra, Shaker A. “Environment, Corporate Entrepreneurship, Financial Performance: A Taxonomic Approach.” **Journal of Business Venturing** 8, s. 4 (July 1993): 319–40. https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90003-N.

Zaijun, Li, Sun Xiulan, Liu Junkang. 2011. “Ionic Liquid as Novel Solvent for Extraction and Separation in Analytical Chemistry.” **Ionic Liquids: Applications and Perspectives** 4, s. 4: 351–71. https://doi.org/10.5772/14250.

Zhang, Xiaomeng, Kathryn M Bartol. 2010. “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process.” **Source: The Academy of Management Journal** 53, s. 1: 107–28. https://about.jstor.org/terms.

Zimmerman, Marc A. 1995. "Psychological Empowerment: Issues and Illustrations." **American Journal Of Community Psychology** c.23, s.5: 581-599.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

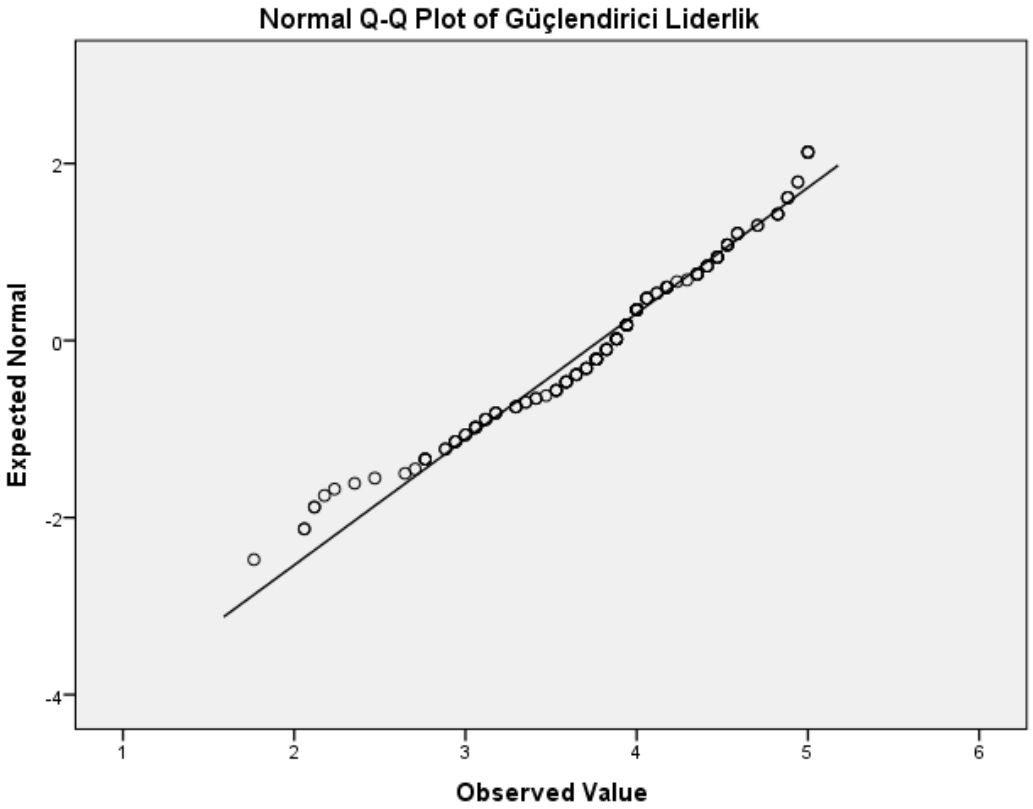
Sayın Katılımcı, Yıldız Teknik Üniversitesi bünyesinde yürütülen bir tez çalışmasında kullanılmak üzere, çalıştığınız ortamda yenilikçi davranışları ön plana çıkaran unsurlar incelenecektir. Birazdan dolduracağınız anketi kendi durum ve düşüncelerinizi göz önünde bulundurarak cevaplamanız gerekmektedir. Alınan bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır.		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Yöneticim kendi çalışma alanımla ilgili işimi geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikleri yapmama yetki verir.					
2	Yöneticim iş süreçlerini ve prosedürlerini geliştirmek için ihtiyacım olan karar alma yetkisini bana vermektedir.					
3	Yöneticim kendi çalışma alanımla ilgili devrettiği yetkiye eşit olarak sorumluluğunu da bana verir.					
4	Yöneticim departmanımdaki çalışanları müşteri memnuniyetinden sorumlu tutar..					
5	Yöneticim yetkilendirildiğim alanda ortaya çıkan sonuçlardan beni sorumlu tutar.					
6	Yöneticim, bireysel çalışmam, performansım ve çalışmamın sonuçlarından beni sorumlu tutar.					
7	Yöneticim, benim birimimde bir sorun ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemek yerine kendi çözümümü geliştirmem hususunda beni teşvik eder.					
8	Yöneticim bana işimle ilgili aldığım kararlarda güvenir.					
9	Yöneticim işimde karşılaştığım sorunlara çözüm üretmem konusunda beni cesaretlendirir.					
10	Yöneticim kaliteli sonuçlar elde etmem için gerekli olan bilgileri benimle paylaşır.					

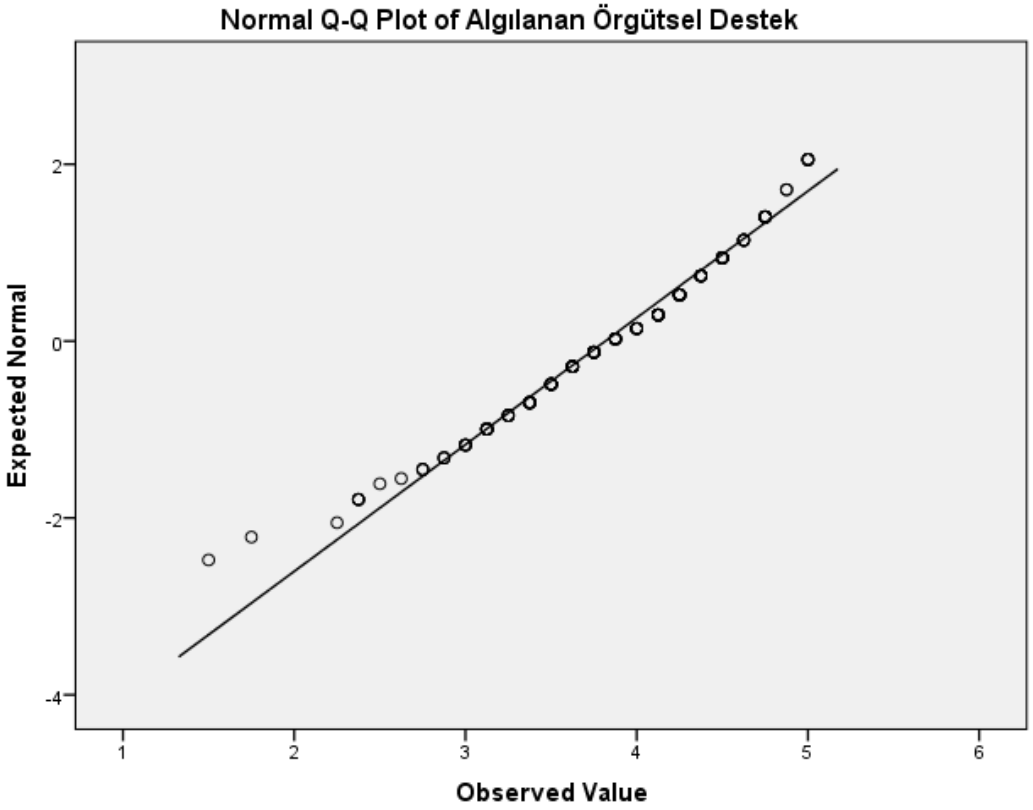
11	Yöneticim müşterilerimin ihtiyaç duyacağı bilgileri karşılamam konusunda bana imkân sağlar.					
12	Yöneticim yaptığım işlerdeki başarım ve performansım konusunda bana geri dönüş yaparak beni bilgilendirir.					
13	Yöneticim benim problemi tespit etme ve problem çözme becerimin gelişmesine katkı sağlar.					
14	Yöneticim benim yeni beceriler geliştirmem konusunda fırsatlar sağlar.					
15	Yöneticim benim birimimde eğitim ve kabiliyet geliştirme faaliyetlerini destekler.					
16	Yöneticim, eğer uzun vadede faydasını göreceksem hata yapıp onlardan ders çıkarmamın sakıncası olmadığını düşünür.					
17	Yöneticim, benim başarısız olma ihtimalime rağmen yeni fikirleri denememem hususunda beni cesaretlendirir.					
18	Yöneticim hata yaptığım zaman beni suçlamak yerine doğrusunu nasıl yapacağım konusunda bana yol gösterir.					
19	Yöneticim beni takım çalışması konusunda yönlendirir.					
20	Yöneticim yaptığım işlerle ilgili olarak takdir, terfi ve ödüllendirme konusunda adil davranır.					
21	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.					
22	Çalıştığım kurum refahıma gerçekten önem verir.					
23	Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir.					
24	Çalıştığım kurum herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda bana yardıma hazırdır.					
25	Çalıştığım kurum dürüstçe yaptığım bir hatayı bağışlayacaktır.					
26	Çalıştığım kurum fırsat bulsa beni istismar eder.					
27	Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor.					
28	Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda şahsıma yönelik iyilikler yapabilir.					

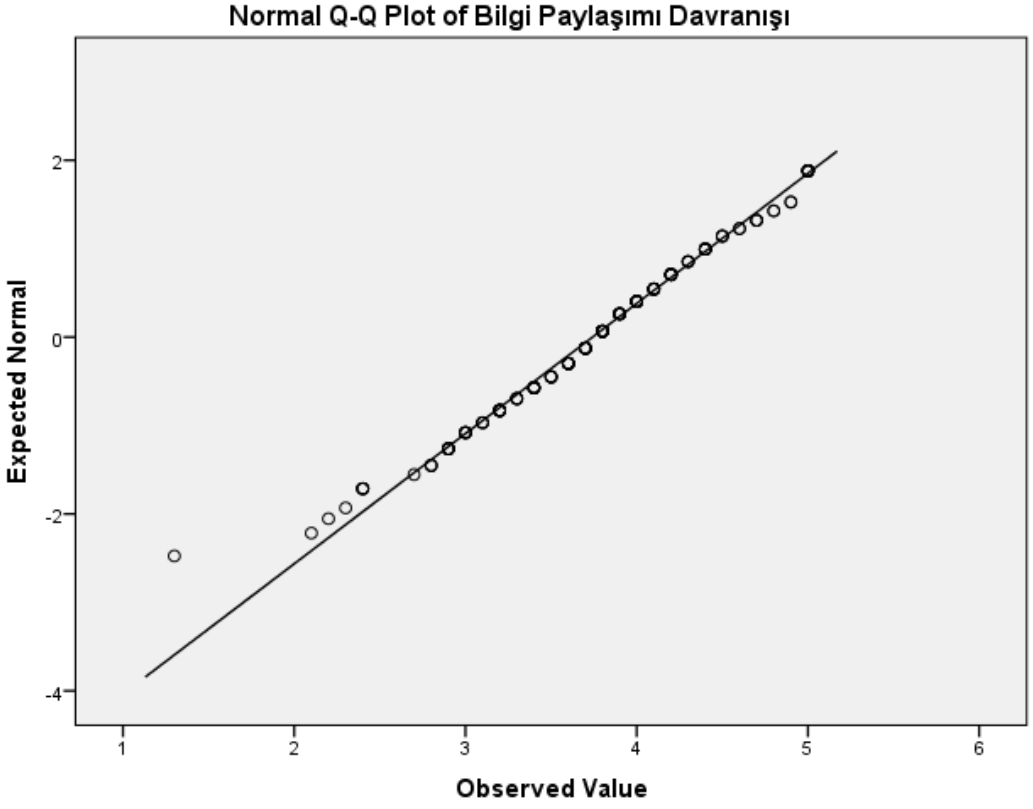
29	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle rapor ve resmi dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.					
30	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi hazırladıkları raporları ve dokümanları diğer çalışanlarla paylaşır.					
31	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi işleri için diğer çalışanlardan raporları ve resmi dokümanları edinir.					
32	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle bilgi paylaşımı için teşvik edilir.					
33	Bu işyerinde çalışanlara yönelik çeşitli eğitim ve gelişim programları sıklıkla düzenlenir.					
34	Bilgi paylaşımı için oluşturulan bilgi teknolojileri, bu işyerinde çalışanların işlerini kolaylaştırır.					
35	Bu işyerinde çalışanlar, tecrübelerini diğerleriyle paylaşır.					
36	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğer çalışanların tecrübelerine ilişkin bilgileri edinir.					
37	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle doğru bilginin nerden veya kimden temin edileceğini diğerleriyle paylaşır.					
38	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle doğru bilginin nerden veya kimden temin edileceğini diğerlerinden öğrenir.					
39	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle kendi uzmanlık alanları ile ilgili bilgileri paylaşır.					
40	Bu işyerinde çalışanlar, genellikle diğerlerinin uzmanlık alanlarına dayalı bilgileri edinir.					
41	Bu işyerinde çalışanlar, geçmişteki hatalardan çıkardığı dersleri gerekirse birbirleriyle paylaşır.					
42	Zor konularda yeni fikirler üretirim.					
43	Yeni çalışma metotları, teknikleri veya enstrümanları araştırırım.					
44	Sorunların çözümü için orijinal çözümler üretirim.					
45	Yenilikçi fikirler için destek konusunda harekete geçerim.					
46	Yenilikçi fikirler için onay elde ederim.					
47	Yenilikçi fikirler için önemli örgüt üyelerini heveslendiririm.					

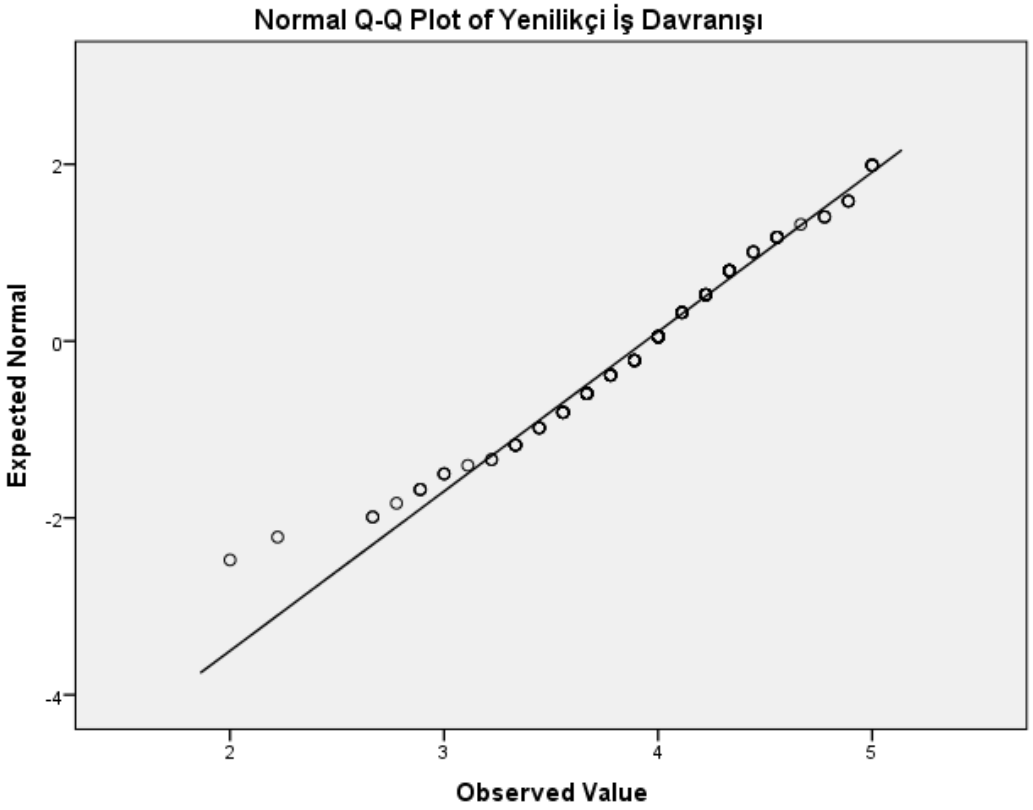
48	Yenilikçi fikirleri yararlı uygulamalara dönüştürürüm.					
49	Yenilikçi fikirleri çalışma ortamında sistemli bir şekilde tanıtırım.					
50	Yenilikçi fikirlerin yararlarını değerlendiririm.					

Ek 2. Q-Q Plot Grafikleri

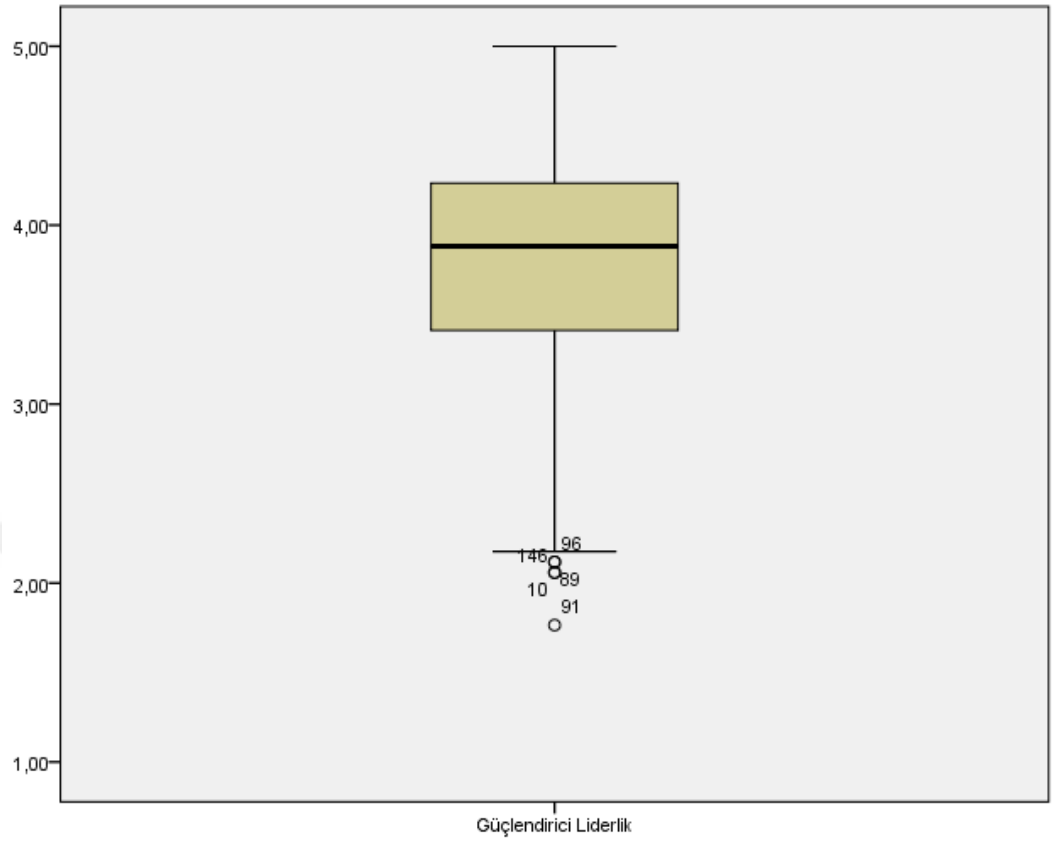


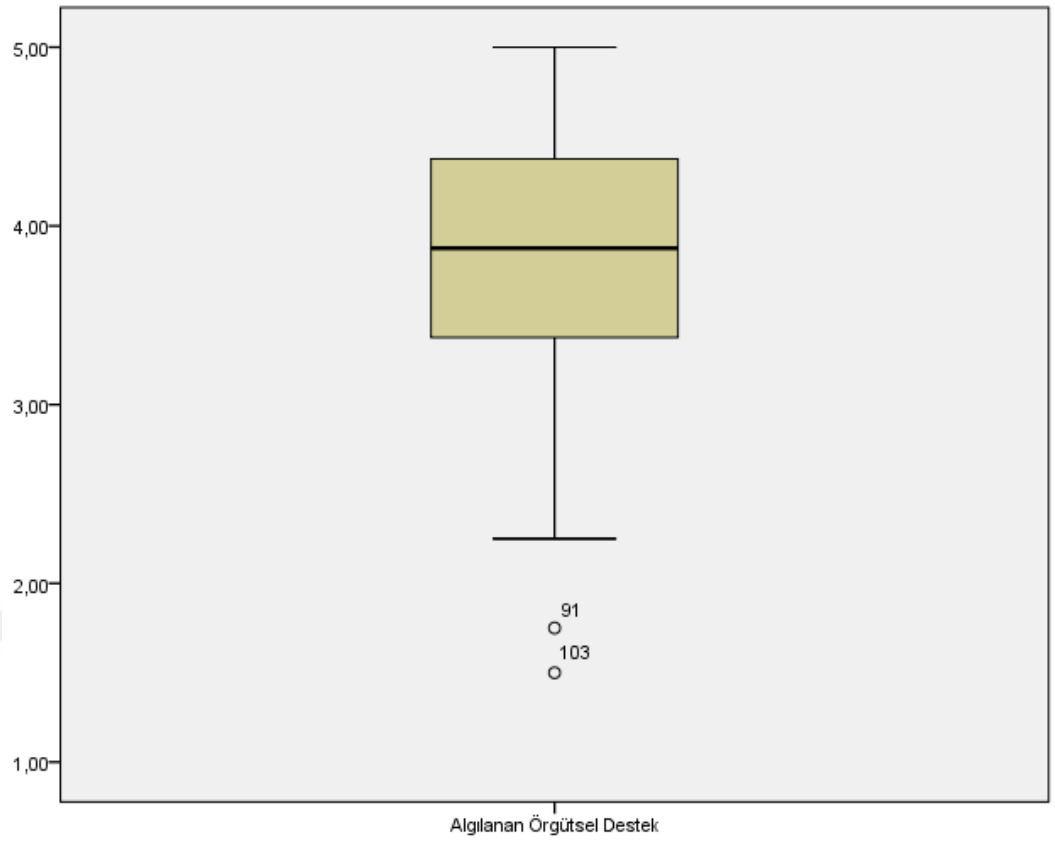

Normal Q-Q Plot of Algılanan Örgütsel Destek
Expected Normal
Observed Value
2
0
-2
-4
1
2
3
4
5
6


Normal Q-Q Plot of Bilgi Paylaşımı Davranışı
Expected Normal
Observed Value
2
0
-2
-4
1
2
3
4
5
6


Normal Q-Q Plot of Yenilikçi İş Davranışı
Expected Normal
2
0
-2
-4
2
3
4
5
Observed Value

Ek 3. Kutu-Bıyık Grafikleri

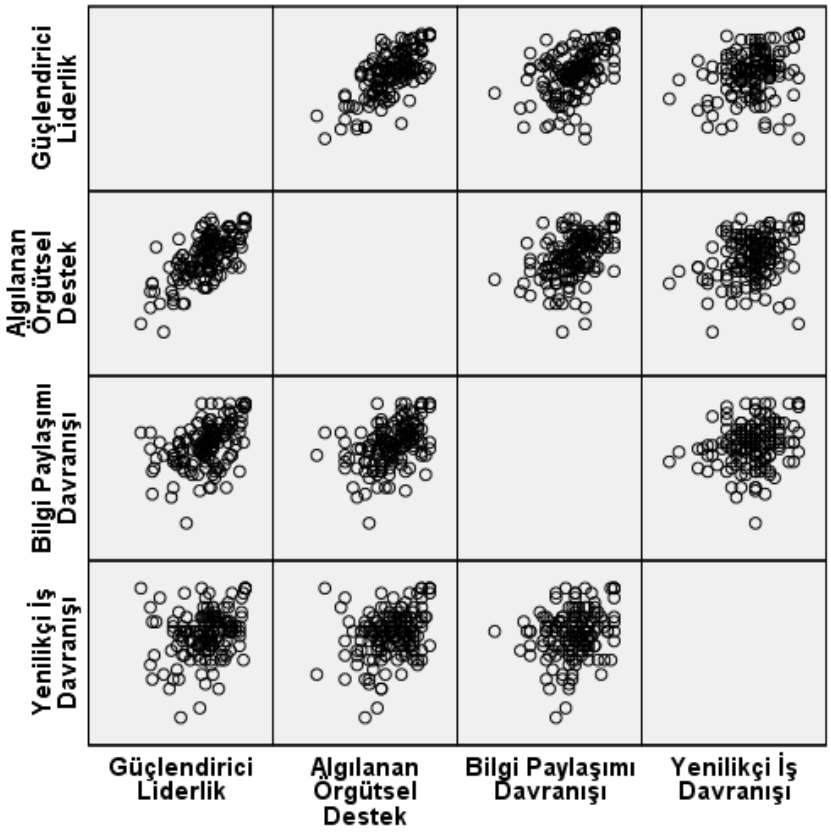



5,00
4,00
3,00
2,00
1,00
91
103
Algılanan Örgütsel Destek


5,00
4,00
3,00
2,00
1,00
122
Bilgi Paylaşımı Davranışı


5,00
4,50
4,00
3,50
3,00
2,50
2,00
119
101
106
114
Yenilikçi İş Davranışı

Ek 4. Toplu Serpilme Diyagramı



ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad:	Ender Barış
Soyad:	İmamoğlu
Uyruğu:	T.C.
E-Posta Adresi:	endrbrs@gmail.com
İletişim:	+90542 808 1964

EĞİTİM DURUMU

Lise:	Çankaya Milli Piyango A.L.
Lisans:	Yeditepe Üniversitesi/Ticari Bilimler Fakültesi/Information Technologies (%100 Burslu). Yeditepe Üniversitesi/Ticari Bilimler Fakültesi/ International Trade and Administration. (ÇAP)
Yüksek Lisans:	Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı/İşletme Yönetimi (ABD) Programı

YAYINLAR

İmamoğlu, E. B., Turan, A., 2019, Güçlendirici Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma, **İstanbul Üniversitesi Management Journal**