IJBEMP

International Journal of Business, Economics and Management Perspectives
Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi

ISSN: 2458-8997
E-ISSN : 2458-8997
Yıl *Year* : 5
Cilt *Volume*: 4
Sayı *Issue* : 1
Haziran *June* 2020

BİLGİ PAYLAŞIMININ PERSONEL GÜÇLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA[1]

Emeti Eda TOK

Bilim Uzmanı, eda.tok@hotmail.com

Nezire Derya ERGUN ÖZLER

Doç. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, derya.eozler@dpu.edu.tr

[1] Bu çalışma, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Emeti Eda Tok'un "Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

BİLGİ PAYLAŞIMININ PERSONEL GÜÇLENDİRME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZ

Yapılan bu çalışmada, günümüzde örgütler için önemli bir yere sahip olan bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle literatür taraması yapılarak bilgi paylaşımının açık ve örtük bilgi paylaşımı olarak iki alt boyutu, personel güçlendirmenin ise anlamlılık, yetkinlik, otonomi (kendi kaderini tayin etme) ve etki olarak dört alt boyutu incelenmiştir. Çalışmada, bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla hipotezler oluşturulmuş ve çalışma evreni olarak sağlık sektöründe faaliyet gösteren hemşireler seçilmiştir. Örneklem evreni olarak Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan toplam 687 hemşire seçilmiştir. Bu hastaneden rassal örnekleme yöntemi ile seçilen 225 hemşireye anket uygulanmış ve veriler elde edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, hemşirelerin bilgi paylaşımında bulunmalarının onların güçlendirilmesine olumlu bir katkı yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu katkının bilgi paylaşımının açık bilgi alt boyutunda daha yüksek olduğu fakat örtük bilgi alt boyutunda ise daha düşük olduğu görülmüştür.

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

A RESEARCH OF THE EFFECT OF KNOWLEDGE SHARING ON THE EMPOWERMENT

ABSTRACT

In this study, it is aimed to examine the effect of knowledge sharing, which has an important place for organizations, on empowerment. In this regard, firstly, two sub-dimensions of knowledge sharing as explicit and implicit knowledge sharing, and four sub-dimensions of empowerment as competence, autonomy (self-determination) and impact were examined by searching literature.In the study, hypotheses were created to examine the effect of knowledge sharing on empowerment and nurses working in the health sector were selected as the study universe. 687 nurses working in Kütahya Dumlupınar University Evliya Çelebi Training and Research Hospital were selected as the sample population. A questionnaire was applied to 225 nurses selected by random sampling method from this hospital and data were obtained. As a result of the research, it was found that nurses' sharing knowledge positively contributed to their empowerment. It is found that this contribution is higher in the explicitknowledge that sub-dimension of knowledge sharing but in the implicit knowledge that sub-dimension of knowledge sharing.

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

1.GİRİŞ

Küreselleşme, artan rekabet ortamı, teknolojide meydana gelen gelişmeler, bireylerin eğitim seviyelerindeki artış, işletme çalışanlarının ve müşteri beklentilerinin yükselmesi vb. faktörler örgütleri değişime zorlayan nedenler arasında yer almaktadır. Hızla değişen ve gelişen ekonomide örgütlerin hayatta kalma yöntemlerinden birisi de insan kaynaklarından doğru ve etkin bir biçimde yararlanmaktır. Günümüzde örgütler klasik yönetim anlayışları yerine modern yönetim tekniklerini benimsemeye başlamışlardır. "Personel güçlendirme" bu teknikler arasında yer alan ve son yıllarda örgütlerin üzerinde daha fazla durduğu bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Personel güçlendirme; çalışanlara yetki ve sorumlulukların devredilerek sorunlara çözüm bulma ve inisiyatif kullanarak harekete geçme imkanlarının sağlandığı, kendilerine ve yeteneklerine olan güvenin artırıldığı, çalışanların karar verme sürecine dâhil edilerek performanslarının ve motivasyonlarının yükseltildiği bir yönetim anlayışı şeklinde ifade edilmektedir. Personel güçlendirme anlayışını benimseyen işletmelerin, etkinlik ve performansının arttığı, rekabet üstünlüğü elde ettiği ve müşteri beklentilerini daha hızlı bir şekilde karşılayabildiği görülmektedir.

Teknolojide meydana gelen gelişmeler, bilgiye kolaylıkla ulaşabilme üstünlüğü ve yaşadığımız bilgi çağında "bilgi" kavramının örgütler açısından çok daha önemli hale gelmesine neden olmuştur. Bilgi, örgütlerin yaşanan değişmelere ayak uydurabilmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından önemli bir faktördür. Bilgi teknolojilerinde yaşanan değişmeleri doğru ve etkin şekilde kullanabilmek büyük ölçüde bilginin paylaşımını destekleyen bir örgüt kültürünün benimsenmesine bağlıdır. Bilginin kullanılmasını ve paylaşılmasını destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması ise bilgi paylaşımının artmasını ve çalışanlar arasında etkili bir iletişim ağının kurulmasını sağlamaktadır.

Personel güçlendirmenin en önemli koşullarından birisi örgüt içerisinde bilginin paylaşılmasıdır. Bilgi paylaşımı; bireylerin elde ettikleri yetenek, beceri ve deneyimleri başkalarına gönüllü olarak aktarması şeklinde ifade edilmektedir. Bilgi paylaşımı sosyal etkileşimin artmasına, çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaştıkları zaman kendilerini daha güçlenmiş hissetmelerine, kendilerine ve yeteneklerine olan güven duygusunun artmasına, işbirliği çerçevesinde güven ve dürüstlük içerisinde çalışmalarına katkı sağlamaktadır.

Bazı durumlarda oluşabilecek bilgi eksikliğinin insan sağlığını olumsuz yönde etkileyecek ciddi sonuçlara yol açabilmesi ihtimali nedeniyle, sağlık sektörü açısından en kritik faktörlerden birisi de bilginin doğru yerde, doğru zamanda etkin bir şekilde kullanılması ve bilgilerin ilgili kişilerle paylaşılmasıdır. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının güçlendirilerek bilgi paylaşımında bulunmalarının teşvik edilmesi, ilgili sektör açısından son derece önemlidir. Kendilerini güçlenmiş hisseden sağlık çalışanları, bilgi paylaşımı davranışı sergileyerek hata paylarını minimuma indirme imkânı bulabilmektedirler.

Bu çalışma iki temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, bilgi paylaşımı ile personel güçlendirme kavramları ve bu iki kavram arasındaki ilişki ile ilgili teorik bilgilere ikinci bölümde ise bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla sağlık sektöründe yapılan uygulama sonuçlarına yer verilmiştir.

2.TEORİK ÇERÇEVE

Çalışmanın bu kısmında öncelikle bilgi paylaşımı ile personel güçlendirme hakkında teorik bilgiler verilmiş, daha sonra bilgi paylaşımı ile personel güçlendirme arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

2.1. Bilgi Paylaşımı Kavramı

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

"Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur (Barutçugil, 2002: 10).Türk Dil Kurumu ise bilgi kavramını (TDK, 2020); insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bilgi malumat; öğrenme, araştırma

veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf; insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malumat, vukuf şeklinde açıklamaktadır.

Bilgi kavramı çoğu zaman veri ve enformasyon kavramlarıyla birlikte açıklanmaktadır. Veri, örgütlerde veya fiziksel çevrede gerçekleşen olayları temsil eden, insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekilde ayarlanıp düzenlenmeden önceki ham gerçekler yığını olarak ifade edilmektedir (Laudon ve Laudon, 2011: 15). Enformasyon ise uyumluluğu ve amacı olan veridir; veri, enformasyona dönüşür ve sonra bilgi olur (Tiwana, 2003:83). Bilgi çalışmasının bir ürünü olan enformasyon, alıcıya belirli bir düzeyde kavrama yetisi kazandırarak sonuç, karar, onay veya öneri getirmeyi sağlamaktadır. Enformasyonun, yalnızca alıcı için anlamlı olduğu takdirde bir değeri vardır. Bu bakımdan, enformasyon; rapor, analiz, anlamlı bir çıktıda organize edilen veri, sözlü yanıt, grafik, resim veya video olabilmektedir (Davis ve Naummann, 1997: 10-11). Veri ve enformasyon, bulundukları "örgüte" bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Enformasyon ve bilgi arasındaki fark ise "yorumlamaya" dayalıdır (Celep ve Çetin, 2003: 10).

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

Bilgi yönetimi; bilgi üretimi, bilgi aktarımı (transferi) ile bilgi kodlama ve saklama olmak üzere üç temel süreçten oluşmaktadır (López, 2009: 112-113). Bilgi üretimi, örgütün, örgüt dışından veya iç kaynaklı olarak bilgi edinme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bilgi üretme sadece yeni içeriği üretmek değil, aynı zamanda örgütün mevcut bilgilerini değiştirmek, doğrulamak ve güncellemektir. Bilgi aktarımı, bir örgütün birimler ve üyeler arasında bilgiyi paylaşması ve yeni anlayış geliştirmesi sürecini ifade etmektedir. Bilginin kodlanması ve saklanması, bilginin etkili yönetilmesi açısından çok önemli bir unsurdur. Mevcut bilgiler yakalanmalı, kodlanmalı, sunulmalı ve depolarda yapılandırılmış bir şekilde yerleştirilmelidir (a.g.m).

Bilgi yönetim sürecinin önemli aşamalarından biriside bilgi paylaşımıdır. Bilgi paylaşımı yoluyla bireyler, sahip oldukları bilgileri başka kişilerle paylaşmakta ve bilgi hem bireyler hem örgütler hem de toplumlar açısından stratejik bir güç haline gelmektedir.

Bilgi paylaşımı kavramı, bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte aktarılması veya yayılması olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt ve Bal, 2006). Diğer bir tanımla bilgi paylaşımı, elde edilen becerilerin ve deneyimin başkalarına gönüllü olarak dağıtılmasıdır. Başka bir deyişle bilgi paylaşımı, insanların ilgili olan bilgileri dağıttığı bir ölçüt olarak ifade edilmektedir. Bilgi paylaşımının temel amacı, her bireyin bilgilerini örgüt içindeki diğer kişilere aktarmak ve çalışanların bilgilerini örgütsel varlıklara ve kaynaklara dönüştürmektir (Feiz, 2017: 2). Bilgi paylaşımının; bilgiye sahip olanların bilgi birikimlerini başkaları ile paylaşarak, kişilerin iş performansını iyileştirmek ve örgüte fayda sağlamak açısından, örgüt için stratejik bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir (Navimipour, 2016: 721).

Kaynaklarına göre bilgi açık (explicit) ve örtülü (tacit) olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Örtülü bilgi teorisi 1966 yılında Michael Polanyi tarafından ortaya konmuş olmakla birlikte, örtülü ve açık bilgi ayrımı Nonaka ve Takeuchi aracılığıyla önem kazanmaya başlamıştır. Bu ayrım örgütsel bilginin yaratılması teorilerinin temelini oluşturmaktadır (Mooradian, 2005: 105).

Açık bilgi; ürün özelliklerinde, bilimsel bir formülde veya bir bilgisayar programında kolaylıkla iletilebilen ve paylaşılabilen resmi ve sistematik bir bilgi olarak tanımlanmaktadır (Nonaka, 1991: 165). Açık bilgi, yazılı olarak ifade edilebilen ve bilişim teknolojileri kanalıyla paylaşılabilen bir bilgi türüdür. Bu bilgi türü daha çok örgüt dosyalarında, veri tabanlarında, bilgisayar programlarında ve kitaplarda görülmektedir (Small ve Sage, 2006: 154). Açık bilgi türünün tam tersini ifade eden örtülü bilgi ise kişisel deneyim yoluyla edinilen bilgi olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle, kolayca şifrelenememekte ve deneyimli kişi olmadan kullanılamamaktadır (Ipe, 2003: 340). Diğer bir ifade ile örtük bilgi, kişisel ve özel içerikli bir bilgidir. Bu nedenle formülize edilmesi güç olan bir

bilgi türüdür. İnsanların zihinlerinde toplanmakta ve deneme yanılma yöntemiyle gelişmektedir (Tiwana, 2003: 87).

Bilginin açık veya örtük olması bilgi paylaşımı sürecinde farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Açık bilgi sözlü iletişimle, örtük bilgi ise sosyalleşme ve gözlem gibi yollarla paylaşılmaktadır. Örtük bilginin paylaşımı hikâyeler, metaforlar ve analoglar ile de yapılabilmektedir (Köseoğlu, Gider ve Ocak, 2011: 221). Örtük bilgi, bireylerin kişisel deneyim kazanmaları açısından oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Fakat uygulanması açısından zor bir bilgi türüdür ve çalışanlar arasında örtük bilginin olması, bilgi paylaşımının etkin bir şekilde uygulanmasını engellemektedir (Ipe, 2003: 344). Örgüt içerisinde örtük bilginin takım çalışanları arasında açık bilgiye dönüştürülmesinin oldukça zor bir görev olması, örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesine yönelik girişimlerde başarısız olan takım çalışanlarının bilgi paylaşım faaliyetlerinden uzak durmayı tercih etmelerine neden olmaktadır. Böylece çalışanlar, bir konu hakkında fikirlerini ifade etmekten ve bilgilerini paylaşmaktan kaçınmaktadırlar (Akgün, Keskin, Ayar ve Okunakol vd., 2017: 612).Tüm bunların yanı sıra açık bilgi türünün, örtük bilgi türünden tam tersi özelliklere sahip olması, bilgi paylaşımının çalışanlar arasında daha etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Tüm bu açıklamalardan hareketle açık bilginin ifade edilmesi, sembolleştirilmesi ve erişilmesi oldukça kolayken, örtük bilginin erişimi ve ifadesinin daha güç olduğu görülmektedir. Gündelik hayatta edinilen hemen tüm bilgiler açık bilgi olarak ifade edilmektedir. Açık bilgide en önemli nokta, bu bilgilerin günlük hayatın doğal akışı içerisinde bilinçsiz olarak öğrenilen bilgiler olmasıdır. Örtük bilgi ise gündelik yaşam içerisinde bilinçsiz bir şekilde değil, sosyal etkileşim yoluyla ve tecrübe edilerek öğrenilen bilgilerdir. Örtük bilgide en önemli unsur, deneyimlere bağlı olarak öğrenilmesi dolayısıyla kişiye özel olmasıdır.

Bilgi paylaşımı belli bir süreç dâhilinde gerçekleşmektedir. Bilgi paylaşım süreci, çalışanların bilgi ve enformasyonlarını örgüt genelinde bireylerin karşılıklı olarak bilgi alışverişinde bulunacakları şekilde paylaştıkları ve genellikle yeni bir bilgi formu oluşturdukları bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Bartol ve Srivastava, 2002: 65).

Literatür incelendiğinde bilgi paylaşımını etkileyen bazı faktörlerin olduğu görülmektedir. Bu faktörler; bilgi ile ilgili faktörler, örgütsel faktörler ve bireysel faktörlerdir. Bu faktörlerin detaylı açıklamaları Tablo 1'de görülmektedir:

Tablo 1: Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

BOYUT	ALT BOYUT	FAKTÖR
Örgütsel Düzey	Kültür	Kültür Paylaşımı Yardımlaşma ve İşbirliği Kültürü Bilgi Merkezli Kültür Öğrenme Kültürü
	Yapı	Teşvik ve Ödül İş Tasarımı Yönetim Desteği Norm Politik Direktifler
	İnsan	Güçlü İlişki Paylaşılan Anlayış Benzer Bilgi Çerçevesi Sosyal Etkileşim
	Teknoloji	Bilgi Teknolojileri Altyapısı Bilgi Teknolojileri Uzmanlığı Bilgi Teknolojileri Desteği
Bireysel Düzey	–	Motivasyon Deneyim Özümseme Kapasitesi Kaynak Güvenilirliği
Bilgi Düzeyi	–	Açık ve Örtük Bilgi Nedensel Belirsizlik Bilgiyi İfade Edebilirlik Bilgi Gömülmüşlüğü

Kaynak: Yang ve Chen Liang Chu, (2007:97).

Bilgi paylaşımını etkileyen ve Tablo 1'de yer alan bu faktörlerin etkin bir şekilde oluşturulması ve aktarımı örgütler açısından oldukça önemlidir. Bu faktörlerin tasarımında meydana gelen aksaklıklar, bilginin örgüt içerisinde ilgili kişi ve birimlere dağılımını zorlaştırmaktadır.

Bilgi paylaşımında karşılaşılan engeller; bireysel, örgütsel ve teknolojik engeller olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Bireysel engeller; çalışanların iletişim eksikliği, itibar ve iş kaybetme korkusu, zaman yetersizliği, kültürel farklılıklar ve statüyü benimseme şeklindedir. Bunlara ek olarak eğitim durumu, yaş, cinsiyet ve deneyim gibi demografik değişkenler de bilgi paylaşımını etkileyebilmektedir. Örgütsel engeller; alt yapı eksiklikleri, fiziksel çevre faktörleri, biçimsel ve biçimsel olmayan toplantı alanlarına erişimdir (Altındiş ve Ağca, 2011: 49). Teknolojik engeller ise; ihtiyaçlarla uyuşmayan uygulamaların kullanımına karşı duyulan isteksizlik, enformasyon teknolojilerinden gerçekçi olmayan beklentiler ve teknoloji tabanlı sistemlerin kurulumu, entegrasyonu ve değişimindeki zorluklar şeklinde ifade edilmektedir. Bu engeller Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2: Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel, Örgütsel ve Teknolojik Engeller

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

Kaynak: Riege (2005: 23-24).

Bilgi paylaşımını engelleyen Tablo 2'de kısaca özetlenen bu faktörlerin ortadan kaldırılması ya da olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi, örgüt içerisinde bilgilerin daha kolay ve etkili bir şekilde paylaşılmasını sağlamakta ve böylece hem bireyler hem de örgütler açısından birçok avantajı da beraberinde getirmektedir.

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

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

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

Bilgi paylaşımının hem örgütler hem de bireyler açısından değerlendirildiğinde birçok avantajının olduğu görülmektedir. Bu avantajları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Peltokorpi, 2006: 139-140):

-Bireylerle birlikte yaşayan, örgüt için ekonomik ve rekabetçi değere dönüştürüldüğü bir örgütsel seviyeye sahip olan gizli bilgiyi harekete geçirmektedir.
-Yaygın öğrenmenin gelişmesini desteklemekte ve benzer sorunların çözümünde kaynak israfının en aza indirilmesine imkân sağlamaktadır.
-Örgütün en iyi uygulamaların detaylarının çalışanlar arasında paylaşılarak güvence altına alınmasını sağlamaktadır.
-Çalışanların sosyal etkileşiminin, iş tatmininin ve motivasyonunun artmasına yardımcı olmaktadır.
-Bireyler arasındaki etkileşimi artırmakta, kültürlerarası etkinliğe ve küresel faaliyetlere katkı sağlamaktadır.

2.2. Personel Güçlendirme Kavramı

Gelişen ve değişen dünyada artan nüfus yoğunluğu, insanların ihtiyaçlarını karşılama ve bu ihtiyaçlara daha hızlı ve etkin cevap verebilme zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Bu zorunluluk örgütleri farklı arayışlar içerisine itmiş ve küresel rekabet ortamında yeni birtakım yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ortaya çıkan bu yeni yaklaşımlardan birisi de personel güçlendirme yaklaşımıdır.

Uzun bir geçmişe sahip olan personel güçlendirmenin temeli bu kavramı ortaya atan ve öncüsü olan, Kurt Lewin' ın araştırmalarına dayanmaktadır (Doğan, 2006: 23). Güçlendirmenin en önemli kaynağını ise Douglas McGregor' un geliştirmiş olduğu X ve Y teorileri oluşturmaktadır. 1980' li yıllarda, iş dünyasında ilk defa kullanılmaya başlayan "Personel Güçlendirme" kavramının 90'lı yıllardan itibaren özellikle yönetim literatüründe kullanımının büyük artış gösterdiği gözlenmektedir (Çağlar, 2015: 189).

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

Personel güçlendirme; yardımlaşma, yetiştirme, paylaşma ve takım çalışması ile çalışanların karar verme yetkilerini ve isteklerini artırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2014: 474).Bir başka tanımla personel güçlendirme, çalışanların kendi işleri ile ilgili hedeflerini belirlemeleri, kendi kararlarını vermeleri ve yetki ve sorumluluk alanları içerisinde sorunları çözmelerini sağlama süreci olarak ifade edilmektedir (Littrel, 2007: 92). Diğer bir ifade ile personel güçlendirme, çalışanların kendi kararlarını vermelerini ve kendi eylemleri için sorumluluk almalarını gerektiren kişisel bir olgu olarak tanımlanabilmektedir (Estard, 1997: 325).

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

Personel güçlendirme, hem örgütsel ilişkiler hem de motivasyon bağlamında incelendiği için bu konu ile ilgili farklı yaklaşımlar ve farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bir ilişkiler biçimi olarak değerlendirildiğinde güçlendirme, 'bireyin diğerine oranla sahip olduğu güç ve kontrol ile bu güç ve kontrolü nispeten daha güçsüz olan çalışanlara devretmesi' anlamına gelmektedir. Motivasyon

açısından yaklaşıldığında ise bu kavram, çalışanın işe bağlılığını, işe ve işyerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım' olarak değerlendirilmektedir (Coşkun, 2002: 220).

Personel güçlendirme kavramı, davranışsal ve bilişsel boyut olmak üzere iki farklı boyutta incelenmiştir. Davranışsal güçlendirme teorisi, 1993 yılında Kanter tarafından geliştirilmiştir. Davranışsal boyut; üst yönetimin, örgüt çalışanlarını güçlendirmedeki rolünü ifade etmekte, çalışanı güçlendirme konusunda örgüt yöneticilerine bazı görev ve sorumluluklar düştüğünü ve bu konuda yönetimin ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken, aynı zamanda güçlendirmenin önündeki engellerin nasıl yok edilebileceğini de ortaya koymaya çalışmaktadır (Bolat, 2003: 201). Bir diğer ifade ile davranışsal güçlendirme, yöneticilerin sorumluluk ve bilgisini çalışanlarına devrettiği ve karar verme süreçlerine katılmalarını desteklediği yeniden inşa edilmiş yapılar ve yönetsel uygulamaları ifade etmektedir (Torun, 2016: 149).

Personel güçlendirmenin bir diğer boyutu olan bilişsel boyut ise çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesini ifade etmektedir. Burada güçlendirme, çalışan açısından ele alınmakta ve çalışanın psikolojik durumu göz önünde bulundurulmaktadır. Çalışan açısından ele alınan güçlendirme, hem yönetim hem de psikoloji literatüründe bulunan güçlendirme için farklı yaklaşımları entegre ederek örgüt üyeleri arasında öz yeterlik duygularını geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 474). Bu noktada, temel görev motivasyonunu uyandıran bir algılamalı süreç modeli önerilmiştir. Bu bağlamda güçlendirme, bir çalışanın görev rolünü yansıtan dört bilişsel boyutta kendini gösteren esas görev motivasyonu olarak tanımlanmaktadır. "Görev değerlendirmeleri" olarak da adlandırılan bu dört bilişsel boyut, anlamlılık, yeterlilik, otonomi ve etki olarak ifade edilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 671-672).

Personel güçlendirmenin dört önemli bilişsel boyutunu aşağıdakişekilde özetlemek mümkündür(Lee ve Koh, 2001: 686):

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

Özetle güçlendirme, bu dört bilişsel boyutta ortaya çıkan motivasyonel bir yapıdır. Bu dört bilişsel boyut genel bir psikolojik güçlendirme yapısının sağlanması için bütüncül olarak ele alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle, tek bir boyutun yokluğu güçlendirmeyi tamamen ortadan kaldırmamakla birlikte, genel anlamda güçlendirme derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle, güçlendirmenin anlaşılması için bu dört bilişsel boyutun tam olarak veya yeterli düzeyde açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir (Spreitzer, 1995: 1444).

Güçlendirilmiş çalışana sahip olmak birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. Personel güçlendirme ile çalışanlara bazı kararları alma yetkisi verilmektedir. Bu karar alma yetkisinin artmasıyla birlikte, örgütte güven ortamı oluşturulmakta ve çalışanların, üstlendikleri görevler konusunda stres ve kaygıları azalmaktadır. Bunun yanında, çalışanların eğitim ve refah düzeylerine uygun ortam sağlanmakta, kabiliyet ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artmakta ve kendilerini kontrol etmeleri mümkün olmaktadır. Yöneticiler açısından bakıldığında; yöneticilerin kendi iş yükünü astlarıyla paylaşması ile birlikte dikkatlerini daha stratejik konulara yöneltme imkânı buldukları ve kariyerleri konusunda ilerleme olanaklarının arttığı görülmektedir. Örgütsel açıdan incelendiğinde ise

güçlendirme ile birlikte; çalışma esnekliği yükselmekte, hızlı ve etkin kararlar alınmakta, bilgi teknolojisinden daha fazla yararlanılmakta, verimlilik yükselmekte ve müşteri memnuniyeti artmaktadır (Ataman, 2001: 347). Bunun yanında güçlendirme sayesinde yöneticiler, astlarına örgütün başarısı için hayati önem taşıdıklarını hissettirmekte, bu şekilde çalışanların örgüt hedeflerine önemli ölçüde katkıda bulundukları, yeteneklerinin farkına vardıkları ve kendilerine olan güvenlerinin arttığı görülmektedir. Uzun vadede çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha istekli olmaktadırlar. Bu nedenle, örgütlerde meydana gelen her değişiklik, çalışanlar tarafından şekillenmekte ve güçlendirilmiş çalışanlar örgütün değişim sürecini kolaylaştırmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi örgüte ait olma hissini geliştirmekte ve bağlılığın artmasını teşvik etmektedir. Örgütlerde sahiplenme ve kabullenme gibi temel ihtiyaçlar güçlendirme süreci ile sağlanmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar, kendi kaderlerini kendileri tayin etmekte ve çalışmalarını daha heyecanlı ve keyifli bir şekilde yaparak işi kendileri için daha anlamlı hale getirmektedirler. Güçlendirme, etkin bir iletişim ortamı yaratarak çalışanların güven ortamı inşa etmelerine imkân sağlamaktadır (Ongori ve Shunda, 2008: 88).

2.3. Bilgi Paylaşımı ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki

Bilgi paylaşımı; örgütün nihai etkinliğine katkıda bulunacak şekilde, bir bireyin örgüt içindeki diğer üyelerle işle ilgili bilgi ve uzmanlığını paylaşmayı içeren bireysel davranışlar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Yi, 2009: 2017). Diğer bir deyişle bilgi paylaşımı; yeni fikirler geliştirmek, politika veya prosedürleri uygulamak için başkaları ile işbirliği yapmak ve başkalarına yardım etmek amacıyla teknik bilgilerin ve görev enformasyonunun paylaşılmasını ifade etmektedir (Wang ve Noe, 2010: 117).Bu bakımdan değerlendirildiğinde bilgi paylaşımı, bireyin edindiği bilgiyi örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olarak örgütsel düzeye taşıyabilmesine imkân sağlamaktadır. Bunun yanında, örgüt içerisinde bilginin paylaşılmasıyla artan yardımlaşma ve işbirliği ilişkisi takım çalışmasına olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu şekilde bireyler ve örgütler arasında bir bağ kurulmakta ve kurulan bu bağ vasıtasıyla örgütün performansı artmaktadır.

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

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

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

Güçlendirmenin en önemli koşulu, bilgi ve enformasyonun paylaşılmasıdır. Örgüt içerisinde ne olup bittiğinden haberdar olmayan, misyon ve vizyondan habersiz, örgütün nereye ve neden

gittiğini bilmeyen çalışanların güçlendirilmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, başarının ilk koşulu bilgi paylaşımına imkân veren bir bilgi sisteminin oluşturulmasıdır (Koçel, 2014: 481).

Literatürde bilgi paylaşımı ile personel güçlendirme arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin ne yönde ve ne düzeyde olduğu, bunun yanında, bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan bazı çalışmalar olduğu görülmektedir.

Bilgi yönetimi ve personel güçlendirme ile ilgili yapılmış çalışmalarda, bu iki kavram arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ahmadi vd. (2012) yaptıkları çalışmada, bilgi yönetimi uygulamaları ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar, personel güçlendirme ile bilgi yönetimi uygulamaları arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yine Hasani ve Sheikhesmaeili (2016) personel güçlendirme ve bilgi yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladıkları çalışmalarında, uygulamayı gerçekleştirdikleri yüksek eğitim kurumlarında, bilgi yönetimi uygulamaları ile personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bilgi yönetimi ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan her iki çalışmada da, personel güçlendirme ile en yüksek korelasyona sahip olan faktörün bilgi paylaşımı olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmada, güçlendirilmiş çalışanların bilgi ve tecrübelerini paylaşma davranışına olan etkisinin, bilgi yönetimi uygulamalarının diğer faktörlerinden daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır.

Özbebek ve Kılıçarslan (2011) yaptıkları çalışmada, personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu kapsamda yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre personel güçlendirme ile bilgi paylaşımı davranışı arasında pozitif bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmada, güçlendirilmiş çalışanların bilgilerini paylaşmaya daha meyilli oldukları görülmüştür.

Monavarrian vd. (2014) yaptıkları çalışmada, örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin boyutları ile olan ilişkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada, örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirme ve personel güçlendirmenin boyutları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin boyutları arasında en yüksek etkinin anlamlılık boyutunda, en düşük etkinin ise etki boyutunda olduğu belirtilmiştir. Bu durum, örtük bilgi paylaşımının güçlendirilmiş çalışanlarda kendilerinin ve yaptıkları işin anlamlı olduğu duygusuna daha fazla katkıda bulunduğunu göstermektedir.

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

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

Feiz vd. (2017) yaptıkları çalışmada, bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisini örgütsel hafızanın aracılık rolünü dikkate alarak incelemeyi amaçlamışlardır. Elde ettikleri bulgulara göre bilgi paylaşımı personel güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bunun yanında, bilgi paylaşımının örgütsel hafıza, örgütsel hafızanın da personel güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Kosar (2017) yaptığı çalışmada, personel güçlendirme ve çalışanların bilgi paylaşımı ve örgütsel vatandaşlık gibi iki davranışsal durum arasındaki ilişkiyi; çalışan katılımının aracılık, lider-üye değişiminin de ılımlılık rolü ile incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık ve bilgi paylaşımı davranışını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışan katılımının, personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği ve personel güçlendirme ile bilgi paylaşımı davranışı arasında tam aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

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

Personel güçlendirme, dört bilişsel boyuttan oluşan genel bir yapı olarak tanımlanmıştır. Bu dört bilişsel boyut: "anlamlılık, yetkinlik, otonomi (kendi kaderini tayin etme) ve etki" şeklindedir (Spreitzer, 1995: 1444).

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

Yetkinlik, bireyin beceri ile etkinliklerini yerine getirme yeteneğine olan inancını ifade etmektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı faaliyetlerine dâhil olmak, çalışanlardaki yetenek duygusunu artırabilmektedir. Bu durumda çalışanların, iş ilişkilerine girme ve yapılan işin daha iyisini yapmak adına iyileştirme ve değiştirme çabası içinde bulunma duyguları artmaktadır (Zolfaghari, 2017: 529). Böylelikle, çalışanların yeteneklerine ve işi yapabileceklerine dair inançları gelişmektedir. Yeteneklerine inanan çalışanlar, başkalarına öğretmek için değerli bilgi ve deneyime sahip olduklarına inanmakta ve bu da diğer çalışanların performansını artırmaya yardımcı olmaktadır. Kendilerine güvenen ve yeteneklerine inanan bireyler için başarısızlık, başarılı olmanın ilk adımı olarak değerlendirilmekte ve geçmişteki başarısızlıklar, bakış açılarını ve yaklaşımlarını olumsuz yönde etkilememektedir. Aksine bunlar, bireylerin gelecekteki başarıları için yol gösterici bir kaynak olmaktadır.

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

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

Yapılan bu çalışmalar ve elde edilen bilgiler, bilgi paylaşımı ve personel güçlendirme arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bireylerin iş ortamında bilgi paylaşımı davranışında bulunmaları, onların yaptıkları işin farklı yönlerini keşfetmelerini sağlamaktadır. Böylece, yaptıkları işte daha kapsamlı bir bakış açısı elde ederek hem işin daha nitelikli olmasına katkıda bulunmak adına sorumluluk alabilmekte hem de yaratıcı çözümler geliştirebilmektedirler. Bu sayede, işin işleyiş

sürecine katılan bireyler, kendilerini yaptıkları işte daha anlamlı hissetmekte ve güçlendirilmeye açık birer bireye dönüşmektedirler.

3.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, evreni ve örneklemi, veri toplama araçları, model ve hipotezleri üzerinde durulacaktır.

3.1 Araştırmanın Amacı

Bilgi temeline dayanan sağlık sektöründe, bilginin doğru ve etkin bir şekilde kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bilgi paylaşımının yeterli düzeyde olmadığı durumlarda, özellikle kritik bakım gerektiren hastalıklarda, ortaya çıkabilecek ufak bir bilgi boşluğu insan hayatını olumsuz yönde etkileyebilecek sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle, sağlık sektöründeki faaliyetlerin her aşamasında, bilginin doğru yerde ve doğru zamanda kullanılması, çalışanların bilgi paylaşımını etkin bir biçimde gerçekleştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, yapılan araştırmanın amacı; bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerinde bir etkisinin olup olmadığının sağlık sektöründe çalışan hemşireler üzerinde yapılan bir uygulama ile test edilmesidir. Araştırmada, bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisi ve personel güçlendirmenin boyutları olan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki değişkenleri ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmanın evrenini sağlık sektöründe faaliyet gösteren hemşireler oluşturmaktadır. Örneklemini ise Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan toplam 687 hemşire oluşturmaktadır. Örneklemin yeterlilik düzeyi Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3:α= 0.05 İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	±0.03 Örnekleme Hatası (D)			±0.05 Örnekleme Hatası(D)			±0.10 Örnekleme Hatası(D)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50, **Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma**, Detay Yayıncılık, Ankara.

Örneklem büyüklüğünü saptamak için kullanılan formül aşağıda belirtilmiştir (Özdamar, 2003, 116-118):

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü
P: Evrendeki X'in gözlenme oranı, Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı
Z_α : α= 0.05, 0.01, 0.001 için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri
d= Örneklem hatası
σ= Evren standart sapması
$t_{\alpha,sd}$= sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir (sd=n-1). $t_{\alpha,sd}$ kritik değerleri sd= n-1$\rightarrow$ 5000 olduğunda Z_α değerlerine eşit alınabilir.

Verilen bu bilgiler ışığında, yüzde altılık hata payı için gerekli örneklem sayısı 193 olmalıdır. Araştırma kapsamındaki hastaneden rassal örnekleme yöntemi ile seçilen 225 hemşireye anket uygulanmış ve veriler elde edilmiştir. Dağıtılan anketlerden eksik doldurulanlar geçersiz sayılmış,

geçerli olan 207 anket çalışmada kullanılmış ve yeterli örneklem büyüklüğü sağlanmıştır. Bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisi, istatistiksel hesaplama aracı olan SPSS 23.0 programı yardımıyla bazı istatistiksel yöntemler kullanılarak incelenmiştir.

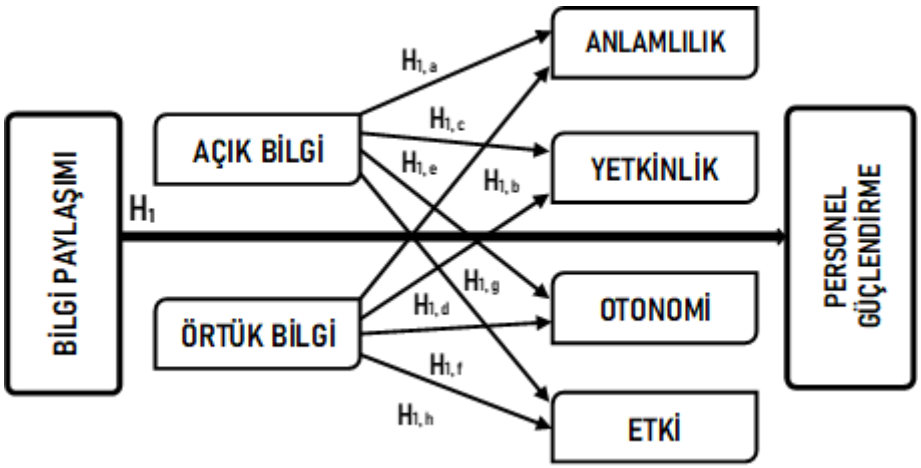
3.3 Veri Toplama Araçları

Çalışmada, veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine ait 19, demografik bilgilere ait 7 ifade olmak üzere toplam 26 ifade bulunmaktadır. Personel güçlendirme ölçeği olarak; Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olan, Türkiye' de Arı (2003), Çöl (2004), Çavuş (2006), Torun (2016) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek kullanılan ve personel güçlendirmenin her bir boyutuna ait 3'er ifade olmak üzere toplam 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bilgi paylaşımı ölçeği olarak ise; Lee (2001) tarafından geliştirilen, Türkiye'de Gürdal (2013) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek kullanılan ve açık bilgi paylaşımına ait 4 ve örtük bilgi paylaşımına ait 3 ifade olmak üzere toplam 7 ifadeden oluşan bilgi paylaşımı ölçeği kullanılmıştır.

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

3.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda bilgi paylaşımının alt boyutlarının personel güçlendirmenin alt boyutları üzerindeki etkisi test edilmiştir. Araştırmanın genel modeli Şekil 1'deki gibi belirlenmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Bu model kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_1: Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

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

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

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

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

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

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

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

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

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırma sonuçlarına değinilmiştir.

4.1 Demografik Değişkenler

Araştırmaya katılan hemşirelere ait demografik değişkenler Tablo4'tegörülmektedir.

Tablo 4: Demografik Değişkenler

CİNSİYET			MEDENİ DURUM		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Erkek	36	17,4	**Evli**	107	51,7
Kadın	171	82,6	**Bekâr**	100	48,3
Toplam	207	100,0	**Toplam**	207	100,0

YAŞ			EĞİTİM DURUMU		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
21-25	70	33,8	**Lise**	21	10,1
26-30	59	28,5	**Ön Lisans**	34	16,4
31-35	29	14,0	**Lisans**	146	70,5
36-40	31	15,0	**Yüksek Lisans**	6	2,9
40 ve Üzeri	18	8,7	**Doktora**	0	0,0
Toplam	207	100,0	**Toplam**	207	100,0

TECRÜBE			POZİSYON		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
1 Yıldan az	27	13,0	**Yoğun Bakım Servisi**	18	8,7
1-3 Yıl	73	35,3	**Yataklı Servis**	137	66,2
4-6 Yıl	37	17,9	**Yönetim Ekibi (Süpervizör)**	9	4,3
7-9 Yıl	26	12,6	**Acil Servis**	10	4,8
10 Yıl ve üzeri	44	21,3	**Ayakta Tanı ve Tedavi Servisi**	15	7,2
Toplam	207	100,0	**İdari Hizmet**	18	8,7
			Toplam	207	100,0

Tablo 4 incelendiğinde ankete katılan hemşirelerin; %17,4' ünün (36 kişi) erkek, %82,6' sının (171 kişi) kadın olduğu görülmektedir. Ayrıca, ankete katılan hemşirelerin en yüksek oran olan %33,8 (70 kişi) ile 21-25 yaş arasındaki hemşirelerden oluştuğu görülmektedir. Bunu %28,5 (59 kişi) ile 26-30 yaş arası hemşireler, daha sonra da %14,0 (29 kişi) ile 31-35 yaş arası hemşireler takip etmektedir. Ankete katılan hemşireler arasında en düşük oranın ise %8,7 (18 kişi) ile 40 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkenine ait bilgiler incelendiğinde hemşirelerin, %51,7' sinin (107 kişi) evli %48,3' ünün (100 kişi) ise bekâr olduğu görülmektedir. Ankete katılan hemşirelerin eğitim düzeyleri incelendiğinde en yüksek katılım oranının %70,5' lik oranla (146 kişi) lisans mezunları olduğu görülmektedir. Bu durumu %16,4 (34 kişi) ile Ön Lisans mezunları ve %10,1 (21 kişi) ile Lisans mezunları takip etmektedir. Doktora mezunu olan herhangi bir hemşire olmayıp yüksek lisans mezunu olan 6 hemşire bulunmaktadır. Hemşirelerin tecrübe süreleri incelendiğinde ise 73 kişi ile %35,3' ünü 1-3 yıl, 27 kişi ile %13,0' ünün 1 yıldan az, 37 kişi ile %17,9' unun 4-6 yıl, 26 kişi ile %12,6' sının 7-9 yıl arası, 44 kişi ile %21,3' ünün 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Ankete katılan hemşirelerin pozisyonları incelendiğinde en yüksek katılımın %66,2 (137 kişi) ile yataklı servis hemşirelerinin oluştuğu görülmektedir. Bunu %8,7 (18 kişi) ile yoğun bakım servisi ve idari hizmet personeli, %7,2 (15 kişi) ile ayakta tanı ve tedavi servisi, %4,8 (10 kişi) ile acil servis, %4,3 (9 kişi) ile yönetim ekibi takip etmektedir.

4.2.Faktör ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, faktör ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular üzerinde durulmuştur. Personel güçlendirme ölçeği için KMO ve Barttlet testi sonuçları aşağıda Tablo 5'tegörülmektedir.

Tablo 5: Personel Güçlendirme Ölçeği için KMO ve Barttlet Testi Sonuçları

PERSONEL GÜÇLENDİRME		
KMO Örneklem Yeterliliği İstatistiği		0,817
Bartlett Testi	**Ki-Kare İstatistiği**	969,927
	Serbestlik Derecesi	66
	P	0,000

Tablo 5'e göre personel güçlendirme ölçeğinin KMO test istatistiğinin 0,817 ile çok iyi olduğu görülmektedir. Ayrıca Bartlett testi ki-kare istatistiğinin p değeri 0,05' ten küçük olduğu için istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüş ve faktör analizi yapılmıştır. Personel güçlendirme ölçeğine ait faktör analizi sonuçları ise Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6:Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

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

Tablo 6'da görüldüğü gibi ifade yükleri 0,628 ile 0,925 arasında değişmektedir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde ifadelerin doğru faktörler altında toplandığı görülmektedir. Ayrıca, Tablo 6'daaçıklanan varyanslar incelendiğinde tüm faktörlerin toplam varyansın %71,16' sını açıkladığı tespit edilmektedir.

Bilgi paylaşımı ölçeği için yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Bilgi Paylaşımı Ölçeği için KMO ve Barttlet Testi Sonuçları

BİLGİ PAYLAŞIMI	
KMO Örneklem Yeterliliği İstatistiği	0,809

Bartlett Testi	**Ki-Kare İstatistiği**	900,579
	Serbestlik Derecesi	21
	P	0,000

Tablo 7 incelendiğinde, bilgi paylaşımı ölçeğinin KMO test istatistiğinin 0,809 ile çok iyi olduğu görülmektedir. Ek olarak Bartlett testi ki-kare istatistiğinin p değeri 0,05' ten küçük olup istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlara göre veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüş ve faktör analizi yapılmıştır. Bilgi paylaşımı ölçeğine ait faktör analizi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Bilgi Paylaşımı Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

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

Tablo 8 incelendiğinde ifade yüklerinin 0,659 ile 0,977 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde ifadelerin doğru faktörler altında toplandığı görülmektedir. Ayrıca, açıklanan varyanslar incelendiğinde tüm faktörlerin toplam varyansın %76,158' ini açıkladığı tespit edilmiştir. Her iki ölçekte de açıklanan varyansların %70 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu oran ölçeklerin iyi bir açıklayıcılık düzeyine sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Bu aşamada yapılan anketin güvenilirliğini test edilmesi için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan anketin ve ankette kullanılan personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BİLGİ PAYLAŞIMI			
Cronbach's Alfa		**İfade Sayısı**	
0,883		19	
Personel Güçlendirme		**Bilgi Paylaşımı**	
Cronbach's Alfa	**İfade Sayısı**	**Cronbach's Alfa**	**İfade Sayısı**
0,847	12	0,847	7

Tablo 9 incelendiğinde personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin Cronbach's Alfa değerinin 0,847 ile çok iyi olduğu görülmektedir. Ayrıca, anketin genel güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde 0,883 Cronbach's Alfa değeri ile çok güvenilir olduğu görülmektedir.

4.3. Fark Testlerine İlişkin Bulgular

Personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin demografik değişkenlere göre fark testleri sonuçları aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Cinsiyet değişkenine ait fark testi olarak kullanılan bağımsız örneklem T testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Cinsiyet Değişkenine Göre Fark Testi Sonuçları

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

Tablo 10 incelendiğinde her iki ölçek için hesaplanan test istatistiklerinin p değerlerinin 0,05' ten büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuç, her iki ölçeğinde cinsiyet değişkenine göre bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir.

Medeni durum değişkenine ait fark testi olarak kullanılan bağımsız örneklem T testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Medeni Durum Değişkenine Göre Fark Testi Sonuçları

MEDENİ DURUM		
ÖLÇEKLER	**T-Testi**	
	t-istatistiği	**P**
Personel Güçlendirme	2,076	0,039*
	2,077	0,039*
Bilgi Paylaşımı	-1,340	0,182
	-1,349	0,179

*, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 11 incelendiğinde bilgi paylaşımı ölçeği için hesaplanan test istatistiklerinin p değerlerinin 0,05' ten büyük olduğu, personel güçlendirme ölçeği için hesaplanan test istatistiklerinin olasılık değerinin 0,05' ten küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuç, bilgi paylaşımı ölçeğinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini fakat personel güçlendirme ölçeğinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Bu farklılığı incelemek için medeni durum değişkenine ait grup istatistikleri Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Medeni Durum Değişkenine Ait Grup İstatistikleri

ÖLÇEKLER	CİNSİYET	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Personel Güçlendirme	Evli	4,05	0,55
	Bekâr	3,89	0,54
Bilgi paylaşımı	Evli	4,02	0,75
	Bekâr	4,15	0,64

Tablo 12 incelendiğinde personel güçlendirme ölçeği için evli hemşirelerin ortalamasının, bekâr hemşirelerden yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, evli hemşirelerin kendilerini bekâr hemşirelere nazaran daha güçlendirilmiş hissettikleri anlamına gelmektedir. Bu sonucun bekâr hemşirelerin daha genç oldukları için yaptıkları işten farklı beklentiler içinde olabilmeleri ile evli hemşirelerin bekâr hemşirelere oranla daha fazla sorumluluk sahibi olup kendilerini işlerine vermeleri nedeni ile olabileceği düşünülmektedir.

Diğer demografik değişkenlerin fark testleri için ANOVA testi yapılmıştır. Yaş değişkeni için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Yaş Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA-Yaş

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

Tablo 13'e göre gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri her iki ölçek içinde 0.05' ten büyüktür. Bu da her iki ölçek için yaş değişkeninin grupları arasında bir farklılık bulunmadığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların güçlendirme algıları ve bilgi paylaşımında bulunmaları, onların yaşlarına göre bir farklılık göstermemektedir. Bu durum, evrensel bir nitelik taşıyan bilginin, çalışanlar arasında paylaşılmasının onların yaşından bağımsız bir şekilde gerçekleşmesi şeklinde açıklanabilmektedir. Benzer şekilde, personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların yaşlarını dikkate almaksızın onların verimliliklerini artırmayı amaçlamasının da bu sonucun ortaya çıkmasını etkilediği düşünülmektedir.

Çalışma süresi değişkeninin personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine göre yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Çalışma Süresi Değişkeni için ANOVA Testi Sonuçları

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

Tablo 14'e göre gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri her iki ölçek içinde 0.05' ten büyüktür. Bu da her iki ölçek için çalışma süreleri değişkeninin grupları arasında bir farklılık bulunmadığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, hemşirelerin çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri, onların güçlendirme algıları ve bilgilerini paylaşmaları konusunda bir farklılık göstermemektedir. Bu durum, güçlendirme uygulamalarının çalışanların çalışma sürelerinden bağımsız bir şekilde onların bilgi, beceri ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanılmasına odaklanmasıyla açıklanabilmektedir. Diğer taraftan bu durumun, çalışanların bilgilerini çalışma sürelerinden ziyade kendi istek ve arzularına bağlı olarak paylaşmaları ile ilgili olduğu da düşünülmektedir.

Çalışılan pozisyon değişkeninin personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine göre yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15: Çalışılan Pozisyon Değişkeni için ANOVA Testi Sonuçları

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

Tablo 15'e göre gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri personel güçlendirme ölçeği için 0.05' ten büyük olup çalışanların çalıştıkları pozisyona göre güçlendirme algıları arasında bir fark bulunmamaktadır. Diğer taraftan, çalışılan pozisyon değişkenine göre bilgi paylaşımı ölçeğinin hesaplanan F istatistiği p değeri 0.05' ten küçük olduğu ve gruplar arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir. Fakat yapılan PostHocTukey testi sonuçları incelendiğinde örneklem yetersizliği nedeniyle anlamlı bir farklılığın olduğu grup tespit edilememiştir. Bu durum, güçlendirme uygulamalarının ve bilgi paylaşımının çalışanların çalıştıkları pozisyondan farklı olarak çalışanların takım halinde çalışmasını ve bilgilerini takım içerisinde paylaşmayı öngörmesiyle açıklanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, departmanlar veya pozisyonlar arasında farklılık bulunması, bilgi paylaşımı ve güçlendirme uygulamasını etkilememektedir.

Çalışılan pozisyondaki görev süresi değişkeninin personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine göre yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: Çalışılan Pozisyondaki Görev Süresi Değişkeni için ANOVA Testi Sonuçları

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

Tablo 16' da görüldüğü gibi gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri her iki ölçek içinde 0.05' ten büyüktür. Bu da her iki ölçek için çalışılan pozisyondaki çalışma süreleri değişkeninin grupları arasında bir farklılık bulunmadığı anlamına gelmektedir. Bu durum, tıpkı çalışanların çalışma sürelerinde olduğu gibi güçlendirme uygulamalarının ve bilgi paylaşımının görev sürelerinden bağımsız bir şekilde gerçekleşmesiyle açıklanabilmektedir.

Eğitim düzeyi değişkeninin personel güçlendirme ve bilgi paylaşımı ölçeklerine göre yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17: Eğitim Düzeyi Değişkeni için ANOVA Testi Sonuçları

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

*, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 17'ye göre gruplar arasındaki farklılığı test etmek için hesaplanan F istatistiğinin p değeri personel güçlendirme ölçeği için 0.05' ten büyük olup çalışanların eğitim düzeyine göre güçlendirme algıları arasında bir fark bulunmamaktadır. Bu durum güçlendirme uygulamalarının, çalışanların aldıkları eğitimden bağımsız bir şekilde örgüt amaç ve hedeflerine yönelik olarak daha etkin ve daha verimli çalışmalarına, kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini özgürce ortaya koymalarına odaklanmasıyla açıklanabilmektedir.

Diğer taraftan çalışılanların eğitim değişkenine göre bilgi paylaşımı ölçeğinin hesaplanan F istatistiği p değeri 0.05' ten küçük olup gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında meydana geldiği görmek için yapılan PostHocTukey testi sonuçları Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18: Eğitim Düzeyi Değişkenine Ait Tukey Testi Sonuçları

EĞİTİM DÜZEYİ - TUKEY TESTİ				
ÖLÇEK	**Eğitim - I**	**Eğitim - J**	**Ortalama Farklılık (I-J)**	**P**
BİLGİ PAYLAŞIMI	**Lise**	**Ön Lisans**	0,61520*	0,007*
		Lisans	0,06535	0,976
		Yüksek Lisans	0,70833	0,113
	Ön Lisans	**Lise**	-0,61520*	0,007*
		Lisans	-0,54984*	0,000*
		Yüksek Lisans	0,09314	0,990
	Lisans	**Lise**	-0,06535	0,976
		Ön Lisans	0,54984*	0,000*
		Yüksek Lisans	0,64298	0,109
	Yüksek Lisans	**Lise**	-0,70833	0,113
		Ön Lisans	-0,09314	0,990
		Lisans	-0,64298	0,109

*, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 18'e göre lise mezunları ile ön lisans mezunları arasında pozitif ve anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre lise mezunu hemşirelerin ön lisans mezunu hemşirelerden daha fazla bilgilerini paylaşma eğiliminde oldukları görülmektedir. Ayrıca, lisans mezunları ile ön lisans mezunları arasında da pozitif ve anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre de lisans mezunlarının bilgilerini paylaşmaya ön lisans mezunlarına oranla daha fazla meyilli oldukları görülmektedir. Bu durumun, ön lisans mezunlarının kendilerini lise mezunlarına göre daha eğitimli

görmeleri nedeni ile lisans mezunlarına karşı bir avantaj elde etme çabasından kaynaklanabildiği düşünülmektedir.

4.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Personel güçlendirmenin boyutları ile bilgi paylaşımının boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19: Personel Güçlendirmenin Boyutları İle Bilgi Paylaşımının Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

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

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

Tablo19' da verilen personel güçlendirmenin boyutları ile bilgi paylaşımının boyutları arasındaki korelasyonun sonuçları incelendiğinde elde edilen pearson korelasyon katsayılarının hepsinin pozitif ve bazılarının %5 anlamlılık düzeyinde bazılarının da %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre bilgi paylaşımı boyutlarından biri olan açık bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin boyutlarıyla olan korelasyonunun örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin boyutlarıyla korelasyonundan daha yüksek ve pozitif bir korelasyona sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun sebebi, örtük bilginin eğitim ve tecrübe yoluyla elde edilen ve içine doğma, sezgi gibi ifade edilmesi zor ve kişisel bilgilerden oluşması, açık bilginin ise kitap, gazete, dergi gibi okuyarak elde edilen gündelik bilgiler veya doktorun hastasına yaptığı açıklamalar gibi daha genel ve ifade edilmesi daha kolay bilgilerden oluşması ile açıklanabileceği düşünülmektedir.

4.5 Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin incelenmesinin ardından araştırmanın hipotezlerine uygun olarak regresyon modelleri kurulmuş ve elde edilen katsayılar test edilerek sonuçların anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Kurulan regresyon modelleri ve elde edilen sonuçlar Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20: Regresyon Analizi Sonuçları

Personel Güçlendirme ve Bilgi Paylaşımı Modeli	**R**	**R^2**	**Tahmini S.H.**	**F**	**P**
	0,483	0,234	0,4817	62,526	0,000*
Katsayılar	**β**	**S.H.**	**Beta**	**t**	**P**
Sabit	2,455	0,195		12,574	0,000*
Bilgi paylaşımı	0,373	0,047	0,047	7,907	0,000*
Personel Güçlendirme = 2,455 + 0,373 * (Bilgi Paylaşımı)					
Yetkinlik ile Açık Bilgi ve Örtük Bilgi	**R**	**R^2**	**Tahmini S.H.**	**F**	**P**

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

*, %5 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personel güçlendirme ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi incelemek için kurulan modelde; personel güçlendirme bağımlı değişken, bilgi paylaşımı ise bağımsız değişken olarak seçilmiştir. Bu modelin tahmini standart hatasının 0,4817, modelin genel anlamlılığına ilişkin yapılan F testi istatistiğinin 62,526 ve bu istatistiğe ait p değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre p değeri 0,05' ten küçük olup kurulan model istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Bununla birlikte R^2 değeri 0,234 olup personel güçlendirmede meydana gelen değişimin %23,4' ünün bilgi paylaşımı tarafından açıklandığı görülmektedir. Kurulan modelin katsayılarının anlamlılığı için yapılan t testi istatistiklerinin p değerleri de 0,05' ten küçük olup istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Bunun yanı sıra bilgi paylaşımı değişkeninin katsayısının 0,373 olduğu görülmektedir. Yapılan testler sonucunda araştırmanın ana hipotezi olan ***"H1: Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkisi Vardır"*** hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre hemşireler arasında bilgi paylaşımının onların güçlendirilmesine pozitif bir etki yaparak güçlendirme algılarını artıracağı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu hipotezler ile ilgili elde edilen istatistikler ve hipotez sonuçları Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21:Test Edilen Hipotezlerin Sonuçları

ANA HİPOTEZ	t istatistiği	P	Hipotez Sonucu
H_1: Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkisi Vardır.	7,907	0,000	**Kabul**
ALT HİPOTEZLER	**t istatistiği**	**P**	**Hipotez Sonucu**

$H_{1,a}$: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Açık Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Anlamlılık Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	5,767	0,000	**Kabul**
$H_{1,b}$: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Örtük Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Anlamlılık Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	2,640	0,009	**Kabul**
$H_{1,c}$: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Açık Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Yetkinlik Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	1,492	0,137	**Red**
$H_{1,d}$: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Örtük Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Yetkinlik Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	1,312	0,191	**Red**
$H_{1,e}$: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Açık Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Otonomi Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	6,133	0,000	**Kabul**
$H_{1,f}$: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Örtük Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Otonomi Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	0,076	0,939	**Red**
$H_{1,g}$: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Açık Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Etki Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	4,190	0,000	**Kabul**
$H_{1,h}$: Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu Olan Örtük Bilgi Boyutu Personel Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Etki Boyutu Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir.	0,709	0,479	**Red**

Yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan ana hipotez ***"H_1: Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerinde Pozitif ve Anlamlı Bir Etkisi Vardır"*** kabul edilmiştir. Daha sonra bu ilişkinin personel güçlendirmenin ve bilgi paylaşımının boyutları arasında incelenmesi amacıyla alt hipotezler kurulmuştur. Bilgi paylaşımının alt boyutları olan açık ve örtük bilgi paylaşımlarının personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna dair kurulan "**$H_{1,c}$, $H_{1,d}$**" hipotezler reddedilmiştir. Bu durum bilgi paylaşımının hemşirelerin yaptıkları işte kendi beceri ve yeteneklerine olan inançlarını etkilemediği anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra elde edilen sonuçlara göre açık bilgi paylaşımı ve örtük bilgi paylaşımının anlamlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna dair kurulan "**$H_{1,a}$, $H_{1,b}$**" hipotezler kabul edilmiştir. Bu durum hemşireler arasında bilginin paylaşılmasının, onların kendilerini kurum içerisinde yaptıkları işte anlamlı hissetmelerine olumlu bir katkı sağladığını göstermektedir. Açık ve örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin etki boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna dair kurulan "**$H_{1,g}$, $H_{1,h}$**" hipotezlerden "**$H_{1,g}$**" hipotezi kabul edilmiş, "**$H_{1,h}$**" hipotezi ise reddedilmiştir. Diğer taraftan açık ve örtük bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin otonomi boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğuna dair kurulan "**$H_{1,e}$, $H_{1,f}$**" hipotezlerinden "**$H_{1,e}$**" hipotezi kabul edilmiş, "**$H_{1,f}$**" hipotezi ise reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre hemşireler arasında açık bilginin paylaşılması onların, kendi yetenek ve becerilerinin farkına varmalarını sağlamaktadır. Bunun sonucunda hemşirelerin, yaptıkları işte daha etkin sonuçlar elde edebilmek ve en iyi sonucu ortaya koyabilmek adına daha fazla özveri gösterecekleri düşünülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

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

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

yöntemlerini özgürce uygulayabilecek ve takım halinde çalışarak bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşabilme imkânı bulacaklardır.

Örgütlerin güçlendirme uygulamasını gerçekleştirebilmesi için bilgi paylaşımı davranışını destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Çünkü personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için gereken ön koşullardan birisi de bilginin paylaşılmasıdır. Bilgiyi paylaşan çalışanlar arasında güven duygusu gelişecek, örgüt amaç ve hedefleri daha iyi kavranabilecek, iş süreçlerine katılma fırsatı bulunabilecek ve böylece çalışanlar kendilerini daha anlamlı hissederek güçleneceklerdir. Bilginin ön plana çıktığı ve bilginin paylaşılması sırasında meydana gelebilecek bir eksikliğin ciddi problemlere yol açacağı sağlık sektöründe, çalışanların bilgi paylaşımı davranışı sergilemeleri oldukça önemlidir. Çünkü sağlık sektöründe, kurumların sağlık hizmetleri faaliyetleri ile ilgili işlemlerin her aşamasında bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, sağlık sektöründe çalışan personel içerisinde, hemşireler arasında bilginin paylaşılmasının ve takım halinde çalışmanın oldukça önemli bir yere sahip olduğu düşünüldüğü için araştırma evreni olarak sağlık sektöründe hizmet veren hemşireler seçilmiştir.

Bu doğrultuda, araştırmanın örneklemi olarak Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan hemşireler ele alınmıştır. Bu hemşirelere anket yapılarak bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Elde edilen veriler ile araştırma kapsamında kurulan hipotezler istatistiksel yöntem ve teknikler kullanılarak test edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

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

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

Regresyon analizi ile elde edilen bulgular; hemşirelerin açık ve örtük bilgi paylaşımı davranışlarının onların kendi beceri ve yeteneklerine olan inançları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu durum, hemşirelerin eğitim öğretim yoluyla elde ettikleri teknik bilgilerin paylaşılmasının, onların yetkinliklerine olan inancına anlamlı derecede katkı yapmaması ile açıklanabilmektedir. Diğer taraftan, hemşirelerin motive edilmemesinden kaynaklı özgüven yetersizliği veya yöneticileri tarafından desteklenmemelerinin de bu durumun ortaya çıkmasında etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, hemşirelerin kendi yetenek ve becerilerine olan inançlarını artırmak adına yöneticiler tarafından motive edilmeleri ve desteklenmeleri gerekmektedir.

Örtük bilgi paylaşımının diğer boyutlarla olan korelasyonu değerlendirildiğinde ise otonomi ve etki boyutları ile çok düşük düzeyde korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, hipotez testi için kurulan regresyon modelinde, örtük bilgi paylaşımının otonomi ve etki boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmektedir. Bu sonuca göre hemşirelerin teknik bilgilerini paylaşmalarının, onların yaptıkları işte etkili olma ve kendi kararlarını uygulama özerkliğine sahip olmalarına bir katkı sağlamadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, açık bilgi paylaşımının personel güçlendirmenin etki ve otonomi boyutları ile arasındaki ilişkiyi incelemek için

kurulan hipotezler regresyon analizi ile test edildiğinde, açık bilgi paylaşımının etki ve otonomi boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumun, açık bilginin daha genel ve örgüt dosyalarında veya gazete, dergi gibi bültenlerde kolaylıkla elde edilen bir bilgi türü iken örtük bilginin daha kişisel, deneyimle elde edilen, ifade edilmesi zor ve özel içerikli olmasından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

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

Açık bilgi paylaşımının güçlendirme boyutlarıyla olan korelasyon değerleri incelendiğinde, en yüksek oranın anlamlılık boyutu ile olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra hipotez testi için kurulan regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde, açık bilgi paylaşımının katsayısının pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre hemşireler arasında açık bilgi paylaşımının güçlendirmenin anlamlılık boyutuna olumlu katkı yaptığı anlaşılmaktadır. Bu durumun hemşirelerin işle ilgili yöntemler, raporlar gibi bilgileri paylaşmalarının aralarında bir güven ortamı oluşturması ve yaptıkları işte kendilerini anlamlı hissetmelerine olumlu katkı sağlamasıyla açıklanabileceği düşünülmektedir.

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

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

Bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerindeki etkisini Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Evliya Çelebi Eğitim ve Araştırma Hastanesi bünyesinde hizmet veren hemşireler üzerinde inceleyen bu çalışmada, bilgi paylaşımının personel güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Fakat bu etki alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde, bilgi paylaşımının bazı boyutlarının, personel güçlendirmenin bazı boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar, söz konusu olan hastanede çalışan hemşirelere özel nitelikte olup, benzer çalışmaların özel hastanelerde çalışan hemşirelere de yapılarak kamu ve özel hastane çalışanları arasında karşılaştırmalı analizler yapmanın farklı sonuçlara ulaşmak açısından faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanında, benzer çalışmaların farklı örgütlerde veya farklı meslek gruplarında da yapılmasıyla elde edilecek sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Ahmadi, Sayet Ali Akbar - Daraei, Mohammad Reza - Khodaıe, Behzad - Salamzadeh, Yashar (2012), "Structural Equations Modeling of Relationship Between Psychological Empowerment and Knowledge Management Practices (A Case Study: Social Security Organization Staffs Of Ardabil Province, Iran)", International Business Management, Cilt 6, Sayı 1, ss. 8-16.

Akgün, Ali E. - Keskin, Halit - Ayar, Hayat - Okunakol, Zeki (2017) "Knowledge Sharing Barriers in Software Development Teams: A Multiple Case Study in Turkey", Kybernetes, Cilt 46, Sayı 4, ss. 603-620.

Altındiş, Selma - Ağca, Veysel (2011), "Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:26, ss. 45-61.

Andam, Farshad (2017), "Psychological Empowerment: Exploring The Links to Knowledge Sharing", International Journal Of Basic Sciences&Applied Research, Cilt 6,Sayı 1, ss. 62-71.

Ataman, Göksel (2001), İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Bartol, Kathryn - Srivastava, Abhishek (2002), "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems." Journal Of Leadership&Organizational Studies, Cilt 9, Sayı 1, ss. 64–76.

Barutçugil, İsmet (2002), Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barutçugil, İsmet (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bolat, Tamer (2003), "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 17 Sayı 3, ss. 199-219.

Bozkurt, Serdar - Bal, Yasemin (2006), "Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışı Algılarına Yönelik Bir İnceleme", 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 2, 3-5 Kasım 2006, Kocaeli, ss. 603-612.

Celep, Cevat - Çetin, Buket (2003), Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma, Anı Yayıncılık, Ankara.

Conger, Jay A. - Kanungo, Rabindra N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice", The Academy of Management Review, Cilt 13, Sayı 3, ss. 471-482.

Coşkun, Recai (2002), Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Dalay, İsmail, Coşkun, Recai, Altunışık, Remzi (Ed.), Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, ss. 219-234.

Çağlar, İrfan (2015), Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Çavuş, Mustafa Fedai (2006), "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçi Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çöl, Güner (2004), "Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Davis, B. Davis - Naumann, J. David (1997), Personal Productivity with Information Technology, The Mcgraw-Hill Companies, New York.

Demirel, Yavuz (2007), Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

Doğan, Selen (2006), Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı, Kare Yayınları, İstanbul.

Estard, M. (1997), "Empowerment and Organizational Change", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Cilt 9, Sayı 7, ss. 325-333.

Feiz, Davood - Soltani, Mahdi Dehghani - Farsizadeh, Hossein (2017), "The Effect of Knowledge Sharing on The Psychological Empowerment in Higher Education Mediated by

Organizational Memory", Studies in Higher Education, www.Tandfonline.Com/doi/full/10.1080/03075079.2017.1328595, (14.02.2018).

Gürdal, Seda Akın (2013), "Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Hanaysha, Jalal (2016), "Examining The Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment", Procedia - Social And Behavioral Sciences, Cilt 229, ss. 298-306.

Hasanı, Kaveh - Sheikhesmaeili, Saman (2016) "Knowledge Management and Employee Empowerment: A Study of Higher Education Institutions", Kybernetes, Cilt 45,Sayı 2, ss. 337-355.

Ipe, Minu (2003), "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework", Human Resource Development Review, Cilt 2, Sayı 4, ss. 337-359.

Koçel, Tamer (2014), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Kosar, Rizwana (2017), "The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior and Knowledge Sharing Behavior: The Mediating Role of Employee Engagement and Moderating Role of Leader-Member Exchange", Jinnah Business Review, Cilt 5, Sayı 2, ss. 1-12.

Köseoğlu, Mehmet Ali - Gider, Ömer - Ocak, Saffet (2011), "Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, ss. 215-243.

Laudon, Kenneth C. - Laudon, Jane (2011), Yönetim Bilişim Sistemleri, (Çev. Uğur Yozgat), Nobel Yayıncılık, Ankara.

Lee, Jae-Nam (2001), 'The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on is Outsourcing Success', Information & Management, Cilt 38, ss. 323-335.

Lee, Mushin - Koh, Joon (2001), "Is Empowerment Really A New Concept?", The International Journal of Human Resource Management, Cilt 12,Sayı 4, ss. 684-695.

Littrell, Romie F. (2007), "Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by the "İdeal Manager" in China", International Journal of Intercultural Relations, Cilt 31, ss. 87-110.

López, Susana Pérez - Peón, José Manuel Montes - Ordás, Camilo José Vázquez (2009), "Information Technology as an Enabler of Knowledge Management: an Empirical Analysis", Knowledge Management and Organizational Learning, Cilt 4, ss. 111-129.

Mooradian, Norman (2005), "Tacit Knowledge: Philosophic Roots and Role In KM", Journal of Knowledge Management, Cilt 9, Sayı 6, ss. 104 -113.

Monavvarian, Abbas - Asgari, Naser - Hajilouei, Leila (2014), "The Role of Implicit Knowledge Sharing in Psychological Empowerment of Employees Studied Case: Business Management Staff, South Pars Gas Complex Company", International Journal of Academic Research İn Business And Social Sciences September, Cilt 4, Sayı 9, ss. 542-559.

Navimipour, Nima Jafari - Charband, Yeganeh (2016), "Knowledge Sharing Mechanisms and Techniques in Project Teams: Literature Review, Classification, and Current Trends", Computers in Human Behavior, Cilt 62, ss. 730-742.

Nonaka, Ikujiro (1991), "The Knowledge-Creating Company", Harvard Business Review, ss. 162-171.

Ongori, Henry - Shunda, John P. W. (2008), "Managing Behind the Scenes: Employee Empowerment", The International Journal of Applied Economics and Finance, Cilt 2, Sayı2, ss. 84-94.

Özbebek, Ayşegül - Kılıçarslan, Esra T. (2011), "Empowered Employees' Knowledge Sharing Behavior", International Journal of Businessand Management Studies, Cilt 3, Sayı 2, ss. 69-76.

Özdamar, Kazım (2003), Modern Bilimsel Araştırma Teknikleri, Kaan Kitap Evi, Eskişehir.

Peltokorpi, Vesa (2006), "Knowledge Sharing Management in A Cross- Cultural Context: Nordic Expatriates in Japan", Knowledge Management Research&Practice, Cilt 4, ss. 138-148.

Riege, Andreas (2005), "Three-Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider", Journal of Knowledge Management, Cilt 9, Sayı 3, ss.18-35.

Sadegh, Tayebeh (2015), "Introducing a Model of Relationship Between Knowledge Sharing Behavior, Ocb, Psychological Empowerment and Psychological Capital: A Two-Wave Study", American Journal of Applied Psychology, Cilt4, Sayı 4, ss. 95-104.

Small, Cynthia T. - Sage, Andrew P. (2006), "Knowledge Management and Knowledge Sharing: A Review", Information Knowledge Systems Management, Cilt 5,Sayı 3, ss. 153-169.

Spreitzer, Gretchen M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement", The Academy of Management Journal, Cilt 38, Sayı 5, ss. 1442-1465.

Spreıtzer, Gretchen M. (1996), "Social Structual Characteristics of Psychological Empowerment", The Academy of Management Journal, Cilt 39, Sayı 2, ss. 483-504.

Türk Dil Kurumu (2020), TDK Güncel Türkçe Sözlük, https://dozluk.gov.tr/ (06.02.2020).

Thomas, Kenneth W. - Velthouse, Betty A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment", Academy of Management Review, Cilt 15, ss. 666–81.

Tıwana, Amrit (2003), Bilginin Yönetimi, Dışbank Kitapları, İstanbul.

Torun, Yasemin (2016), "Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Wang, Sheng - Noe, Raymond A. (2010), "Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research", Human Resource Management Review, Cilt 20, ss. 115–131.

Yang, Chyan - Chen, Liang, Chu (2007), "Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavior?", Journal Of Information Science, Cilt 33, Sayı 1, ss. 95–109.

Yazıcıoğlu, Yahşi -Erdoğan,Samiye (2004), SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yi, Jialin (2009), "A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation", Knowledge Management Research&Practice, Cilt 7, ss. 65-81.

Zolfaghari, Soheila - Ghorsi, Masoome - Dehestani, Reza (2017), "Developing Psychological Empowerment Through Knowledge Sharing Behavior", International Journal of Economics, Commerce and Management, Cilt 5, Sayı 6, ss. 519-532.