

**Geliş Tarihi / Received Date**  
20.07.2022

**Kabul Tarihi / Accepted Date**  
04.02.2023

## **Güçlendirici Liderlik ve Bilgi Paylaşma Davranışı İlişkisi: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde Bir İnceleme <sup>1</sup>**

*The Relationship of Empowering Leadership and Knowledge Sharing Behavior: A Review in Tokat Provincial Directorate For National Education*

**Mehtap ARAS <sup>2</sup>**

### **Öz**

Çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın evrenini Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan 135 çalışan oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile tüm çalışanlara araştırma anketi online olarak iletilmiş ve 107 anket değerlendirmeye alınmıştır. Analizler SPSS. 26 programı ile test edilmiş olup güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı arasında ( $r=,667$ ,  $p=0.01$ ) anlamlı ilişki olduğu korelasyon analizleri sonucunda tespit edilmiştir. Güçlendirici liderliğin alt boyutlarından yetki verme ( $r=,648$ ,  $p=0.01$ ) ve destekleme ( $r=,616$ ,  $p=0.01$ ) ile bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkinin orta düzeyde ilişkili olduğu, sorumluluk alt boyutunun ile bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkinin ise ( $r=,395$ ,  $p=0.01$ ) düşük düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizi sonucunda ise güçlendirici liderliğin bilgi paylaşma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler** liderlik, güçlendirici liderlik, bilgi, bilgi paylaşma, milli eğitim

### **Abstract**

*The aim of the study is to examine the relationship between empowering leadership and knowledge sharing behavior in educational institutions. The population of the research consists of 135 employees working in Tokat Provincial Directorate for National Education. With the simple random sampling method, the research questionnaire was sent to all employees online and 107 questionnaires were evaluated. Analysis SPSS. 26*

<sup>1</sup> Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 30.11.2021 tarihli ve 24.07 sayılı kararı ile uygun görülmüştür. Bu makale 23-25 Aralık 2021 tarihleri arasında İstanbul'da düzenlenen "İstanbul International Modern Scientific Research Congress -II" adlı kongrede sözlü bildiri olarak sunulmuş ve özeti kongre bildiri özet kitabında basılmış "The Relationship Between Empowering Leadership And Knowledge Sharing: A Research In The Public Sector" başlıklı bildirinin tamamlanmış halidir.

<sup>2</sup> Doç. Dr. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat/TÜRKİYE, E-mail: mehtap.aras@gop.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1194-8123



program and it was determined as a result of correlation analysis that there is a significant relationship between empowering leadership and knowledge sharing ( $r=.667, p=0.01$ ). It was concluded that the relationship between empowerment and supporting dimensions, which are sub-dimensions of empowering leadership, and knowledge sharing behavior is at a moderate level, while the relationship between responsibility and knowledge sharing behavior is low. According to the results of regression analysis, it was revealed that empowering leadership had a significant effect on knowledge sharing behavior.

**Keywords:** leadership, empowering leadership, knowledge, knowledge sharing, national education

## Giriş

Örgüt ve çalışan performansı üzerindeki etkisinden dolayı liderlik ve liderlik tarzları üzerine yapılan çalışmalar yönetim yazınında son yıllarda oldukça artmıştır. Yönetim ve örgüt kuramlarındaki değişim ve gelişmeler 1930'lardan günümüze liderlik alanında yapılan çalışmaları da etkileyip hızlı bir değişim yaşamasına neden olmuştur. Çalışmalar çok sayıda liderlik tarzının ortaya atılmasına ve bu liderlik tarzlarının çalışanlar üzerindeki davranışsal etkilerinin araştırılmasına yol açmıştır. Liderlik tarzlarının örgütte çalışan davranışı ve iş tutumları üzerinde etkisi olduğu yapılan çalışmalarla ortaya koyulmuştur (Lee ve Ding, 2020: 668; Sönmez Çakır ve Adıgüzel, 2020: 606). Sosik vd. (2014: 67-69), liderlerin tutumlarının, değerlerinin ve davranışlarının takipçiler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, zamanla takipçilerin liderin zihniyetine dönüştüğünü, motivasyonun ve psikolojik güçlendirmenin izleyenlerin bilgi paylaşımını artırdığı ve etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Liderlik ve lider davranışları, örgütlerin bilgi yönetimi uygulamalarında da etkili faktörlerdir. Liderler, çalışanların bilgi ve becerilerini kullanmalarına ve geliştirmelerine olanak tanıyan, ilgili bilgilere erişimi kolaylaştıran, bilgi ve uzmanlıklarını meslektaşlarıyla özgürce paylaşmalarını teşvik eden bilgi yönetimi için uygun örgüt ortamını sağlarlar (Le, vd. 2018: 1833; Lei, vd. 2020: 853).

Wilkinson (1998: 46-47) güçlendirme kavramını; **bilgi paylaşımı, yukarı doğru problem çözme, görev özerkliği, davranış şekillendirme ve öz-yönetim** olarak beş başlık altında incelemiştir. Güçlendirici liderliğin bir özelliği de bilgi paylaşımına destek olması ve örgütte bilgi paylaşımını desteklemesidir. Hatta bilgi paylaşımı güçlendirmenin önemli bir parçasıdır (Sönmez Çakır ve Adıgüzel, 2020: 595). Güçlendirici liderlik, psikolojik güçlendirmeyi teşvik eden ve izleyenlerin olumlu iş davranışlarını geliştiren lider davranışları dizisi olarak tanımlanabilir (Cheong vd., 2019: 35). Öte yandan bilgiyi paylaşma niyeti, bilgi paylaşımına faaliyetlerine katkı sağlarken hem bireysel hem de örgütün tamamına (örneğin işbirliği, problem çözme, organizasyonel uygulama ve prosedürlerin etkin bir şekilde uygulanması) fayda sağlar (Siachou vd., 2020: 218).

Eğitim kurumları bilgi yoğun ve temel işlevi bilgi paylaşma olan önemli örgütlerdir. Eğitim kurumlarındaki yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasındaki bilgi paylaşma davranışının eğitimin etkinliğinde ve kalitesinde önemli bir rolü vardır. Buna rağmen alan yazın incelendiğinde güçlendirici liderlik kavramının eğitim kurumlarında incelenmesi ile ilgili sınırlı sayıda çalışmaya (Gümüş, 2013; Çelik ve Konan, 2021: 241; Dağlı ve Kalkan, 2021: 105; Dash ve Vohra, 2019: 352; Gkorezis, 2015; Grill, vd. 2017; Koçak, 2016; Koçak ve Burgaz, 2017: 351; Konan ve Çelik, 2017: 322; Lee ve Nie, 2017: 260; Sağnak, 2012: 1635; Vecchio vd., 2010: 530) rastlanmıştır. Eğitim kurumlarında

güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma (Xue, Bradley ve Liang, 2011: 299) ise üniversite öğrencilerinin güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerinde önemli ve doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim kurumlarının tümünde bilgi paylaşma kültürünün yaygınlaşması ve benimsenmesi önemli ve gerekli olduğundan dolayı liderlik tarzlarının bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkileri incelenmelidir. Diğer örgütlerde olduğu gibi bilgi eğitim kurumları için de oldukça önemlidir. Bilgi üreten ve var olan bilgiyi paylaşarak tüm örgütün faydasına kullanmayı amaçlayan örgütler ve özellikle bilgi yoğun örgütler için bilgi paylaşma davranışı üzerinde etkili olan tüm değişkenler alan yazında irdelenmektedir. Çalışma bu nedenle alan yazına katkı sağlamayı ve eğitim kurumlarında güçlendirici liderliğin bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkilerini ve arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır.

## **Kavramsal Çerçeve**

### ***Güçlendirici Liderlik***

Güçlendirici liderlik, çalışanların iç motivasyonunu artırmak ve iş başarısı elde etmek için takipçilere, ekiplere veya kolektiflere sorumluluk ve özerklik sağlayarak takipçilerinin çevreleri üzerindeki kontrol duygusunu yükseltmek için liderlerin gücünü paylaşarak takipçilerini “güçlendirmesi” olarak tanımlanmaktadır (Cheong vd., 2019: 34; Mishra ve Pandey, 2018: 16; Sharma ve Kirkman, 2015: 194). Lider izleyenlerine bilgi, koçluk, duygusal destek verme, karar verme süreçlerine katılımı sağlama, çalışanlara güven duyma, cesaretlendirme, performansın önündeki engelleri kaldırma ve eğitim yoluyla destek sağlar (Fong ve Snape, 2015: 126; Zhang ve Bartol, 2010: 109). Bu liderlik tarzının odak noktası izleyenler ve izleyenlerin bir ekip olarak çevresidir (Vecchio vd., 2010: 530-531). Arnold, vd., (2000: 254-255) güçlendirici liderliği 8 boyutla (örnek olma, koçluk yapma, yüreklendirme, katılımcı karar verme, bilgilendirme, ilgi gösterme, ekip ile etkileşimde olma ve grup yönetimi) incelemiştir. Güçlendirici liderlik, katılımcı liderlik, dönüşümcü/karizmatik liderlik, etik liderlik, kendi kendine liderlik, lider-üye değişimi (LMX- Leader-Member Exchange), paylaşılan liderlik ve yol-amaç teorisi ile yakından ilgilidir (Cheong vd., 2019: 34).

Güçlendirici liderlik ile ilgili alan yazın ikiye bölünmüştür. Bir taraf “olumlu ya da aydınlık” tarafta iken diğer taraf “olumsuz ya da karanlık” tarafta yer almaktadır (Cheong vd., 2019: 45; Martínez-Corcoles, 2021: 1). Bu ikiye bölünme araştırma sonuçlarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bazı araştırma sonuçları güçlendirici liderliğin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu ve faydacı, insancıl ve erdemli olduğunu vurgularken (Cheong vd., 2019: 34) diğer araştırmalar da güçlendirici liderlik tarzının çalışanlar üzerinde olumsuz davranışlara neden olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır (Kim ve Beehr, 2017: 466).

Güçlendirici liderler izleyenlerine yetki devrederek ve kararlara katılmalarını sağlayarak çalışanların performans ve motivasyonunu artırmayı hedeflerler. Bu sayede izleyenlerinin fikirlerine ve görüşlerine önem verdiklerini ve zor bir işi veya projeyi başarmada onlara güven duyduklarını gösterirler (O’Donnell vd., 2012: 147-151; Hassan vd., 2013: 135; Yukl vd., 2009: 290-292). Güçlendirici liderlik çalışanların kendilerini daha özgür hissetmelerine neden olarak işten ayrılma niyetinde de azalmaya sebep olmaktadır (Gill vd., 2011). Yapılan araştırmalar, güçlendirici liderliğin **performans** (Ahearne



vd., 2005: 945; Cheong vd., 2016: 602; Harris vd, 2014: 567; Humborstad vd, 2014: 246; Lee ve Ding, 2020: 668; Pelenk, 2020: 308; Raub ve Robert, 2010: 1743; Srivastava, Bartol ve Locke, 2006: 1239; Vecchio vd, 2010: 530), **bilgi paylaşma davranışı** (İmamoğlu ve Dönmez Turan, 2019: 27; Srivastava vd., 2006: 1239; Xue, Bradley ve Liang, 2011: 299), **lidere duyulan güven** (Doğru, 2018: 1539; Phong, Hui ve Son, 2018: 705), **psikolojik güçlendirme** (Fong ve Snape, 2015: 126), **iş tatmini** (Fong ve Snape, 2015: 126, Vecchio vd., 2010: 530), **işe adanma** (Tuckey vd., 2012: 15) ve **inovasyon** (Burpitt ve Bigoness, 1997: 414) üzerinde etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

### ***Bilgi Paylaşma Davranışı***

Örgütlerin bilgi yönetimine olan ilgilerinin artmasının en önemli nedeni, örgüte rekabet avantajı sağlaması ve örgüt performansını artırmasıdır (Aras, 2021: 53; Mishra ve Pandey, 2018: 16; Wang ve Noe, 2010: 115; Xia ve Yang, 2020: 1). Bilgi yönetimi sadece bilgi yoğun örgütler veya kâr amacı güden örgütler için gerekli olmayıp bilgi çağında tüm örgütlerin ihtiyaç duyduğu ve performansı artırmak için gerekli olan bir yönetimdir. Bilgi yönetiminin amaçları arasında örgütteki bilgiyi depolamak ve bilgiye hızlı ve etkin bir şekilde ulaşılmasını sağlamak (Martensson, 2000: 209), bilgiyi bir varlık olarak yönetmek, zamandan tasarruf etmek, çalışanlar arasında bilginin paylaşılması için gerekli koordinasyonu sağlayarak bilgi paylaşımını destekleyecek bir örgüt kültürü oluşturmaktır (Aras, 2021: 55). Bilgi paylaşımı alan yazında bireyin sahip olduğu bilgiyi başkaları tarafından anlaşılır ve kullanılabilir bir forma dönüştürme süreci olarak kavramsallaştırılmıştır (Mishra ve Pandey, 2018: 16).

Bilgi yönetiminin üç boyutu vardır: çalışanlar, süreçler ve teknoloji (Aras, 2021: 53). Bilgi paylaşımı ise örgüt içinde bireysel, takım veya örgüt seviyelerinde gerçekleşebilir (Muhammed ve Zaim, 2020: 2456). Çalışma bilgi yönetimini çalışanlar boyutunda ve bilgi paylaşma davranışını ise bireysel seviyede incelemeyi amaçlamıştır. Bireysel bilgi paylaşımı, değer yaratmada tüm üst seviyelerdeki bilgi paylaşmanın temelini oluşturmasından dolayı en önemli bileşendir ve örgütün başarısını etkileyen önemli faktörlerden biridir (Mueller, 2014: 190; Muhammed ve Zaim, 2020: 2456). Çalışanların bilgi paylaşma davranışı üzerinde etkili faktörlerin başında da liderlik ve liderin liderlik tarzı gelir. Bilginin güç olduğu düşüncesinden yola çıkarak çalışanlar bu gücü ellerinde tutmak ve kendilerine rekabet avantajı sağlamak için bilgi paylaşma davranışından uzaklaşıp bilgi saklama davranışına yönelebilirler. Bilgi paylaşma ekip çalışmasının ve takım olmanın da en önemli faktörlerinden birisidir (Singh, 2020: 128). Bu nedenle bilginin örgütte yayılmasını ve kullanılmasını sağlamak için liderlerin bilgi paylaşma davranışını teşvik edecek çeşitli davranışlar sergilemesi ve örgüt iklimini bilgi paylaşma davranışı sergileyecek şekilde oluşturmalıdırlar.

### ***Güçlendirici Liderlik ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki***

Liderlerin iletişim ve liderlik tarzları bilgi paylaşımı davranışı, algılanan lider performansı, liderden memnuniyet ve izleyenlerin bağlılığı ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (de Vries, vd. 2010: 367). Ayrıca çeşitli liderlik tarzlarının bilgi paylaşımını da olumlu etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır (Mishra ve Pandey, 2018: 18; Muhammed ve Zaim, 2020: 2478). Bu nedenle alan yazında liderlik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki sıklıkla incelenmiştir (Carmeli, vd., 2011: 257; Huang, vd., 2008: 67; Lee, vd. 2010:

473). Araştırmalar özellikle, **karizmatik liderlik** (de Vries, vd. 2010: 367), **dönüşümcü liderlik** (Akpotu ve Tamunosiki-Amadi, 2013: 100; Alnesr ve Ramzani, 2019: 76; Al-Ahmad Char ve Easa, 2020: 36; Baytok, vd., 2014: 46; Chen ve Barnes, 2006: 51; Elrehail, 2018: 128; Han, vd., 2016: 130; Le, vd. 2018: 1833; Le ve Lei, 2017: 479, Le ve Lei, 2018a: 521, Le ve Lei, 2019; Li, vd. 2014: 554; Masa'deh, vd., 2016: 681; Mittal ve Dhar, 2015: 894; Phong vd., 2018: 705; Rawung, vd., 2015: 123; Ugwu, vd.,2020: 207), **işlemsel (transactional) liderlik** (Ugwu, vd.,2020: 207; Masa'deh, vd., 2016: 681; Rawung, vd., 2015: 123), **hizmetkar liderlik** (Tripathi, vd. 2021: 792; Song, vd., 2015: 1749), **etik liderlik** (Bavik, vd., 2018: 322; Le ve Lei, 2018b: 183; Lei, vd. 2020: 849; Xia ve Yang, 2020), **otantik liderlik** (Elrehail, 2018: 128; Zeb, 2020: 669), **paternalist liderlik** (Lee, vd., 2018: 1094), **narsist liderlik** (Xiao, vd., 2018: 1317) ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Bilgi paylaşımı örgütler için sadece değer yaratmak değil, aynı zamanda örgüt performansı, rekabet gücü ve yenilik yeteneklerini de etkileyen önemli bir faktördür (Xiao, vd., 2018: 1318). Liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde oldukça etkili olduğu çalışmalarla ortaya koyulmuştur (Bell DeTienne, vd. 2004: 26; Huang, vd., 2008: 67; Kim ve Yun, 2015: 575; Xia ve Yang, 2020; Zeb, vd. 2020: 669). Liderlik tarzları “olumlu” ve “olumsuz” liderlik olarak değerlendirildiğinde bazı liderlik tarzlarının bilgi paylaşma davranışı üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu varsayımından yola çıkarak Xiao, vd. (2018: 1327-1328) narsist liderliğin çalışanların bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini incelemişlerdir ve çalışan davranışı üzerinde olumsuz etkiye sahip olan narsistik liderin bilgi paylaşma davranışı üzerinde olumsuz etkisi olduğunu sonucuna ulaşımlardır.

Srivastava, vd. (2006) otel çalışanlarının bilgi paylaşma davranışlarının ve performanslarının güçlendirici liderlik ile daha da arttığı sonucuna ulaşımlardır. Xue, Bradley ve Liang (2011), üniversite öğrencilerinde yaptıkları araştırmada takım iklimi ve güçlendirici liderliğin bilgi paylaşma üzerinde önemli ve doğrudan etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Lee, vd. (2014), bilgi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi anlamlı ve pozitif yönlü olarak ortaya koymuşlardır. Yine bilişim sektöründe yapılan bir çalışmada, güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşımı arasında orta kuvvette ( $r=0,461$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişki tespit edilmiş, güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşımlardır (İmamoğlu ve Dönmez Turan, 2019). Matic, vd., 2017, imalat sektöründe yaptıkları araştırmada güçlendirici liderliğin bilgi paylaşma davranışı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşımlardır. Xue, vd., (2011) Amerika’da üniversite öğrencileri ile yaptıkları araştırmada ekip ruhunun ve güçlendirici liderliğin bilgi paylaşma davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşımlardır. Eğitim kurumları ve özellikle okullarda güçlendirmenin eğitim-öğretimde performansın artmasına ve başarıya doğrudan etkisi olduğu eğitim alanında yapılan çalışmalarla desteklemektedir (Dağlı ve Kalkan, 2021: 105; Grill, vd., 2017; Konan ve Çelik, 2017: 322; Somech, 2005: 237; Şama ve Kolamaz, 2011: 313).

Güçlendirici liderlik, izleyen odaklı ve onların gelişimini ön plana çıkaran ve destekleyen bir liderlik tarzı olarak değerlendirilebileceğinden dolayı bilgi paylaşma davranışı üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olacağı öngörülmektedir. Yapılan çalışmalar (Chun-Fang Chiang ve Jou-an Chen, 2021: 476; Hendryadi ve Purwanto, 2019; İmamoğlu ve Dönmez Turan, 2019: 27; Lee, vd., 2019; Lee, Lee ve Park, 2014: 366; Matic vd., 2017: 431; Xue, Bradley ve Liang, 2011: 299; Siachou vd., 2020: 215; Sönmez Çakır



ve Adıgüzel, 2020: 593) güçlendirici liderliğin bilgi paylaşma davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Bu bilgilerden hareketle araştırmanın hipotezleri şu şekilde kurulmuştur;

H1: Güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşma davranışı arasında ilişki vardır.

H2: Güçlendirici liderliğin bilgi paylaşma davranışı üzerinde etkisi vardır.

H2a: Yetki vermenin bilgi paylaşma davranışı üzerinde etkisi vardır.

H2b: Sorumluluk vermenin bilgi paylaşma davranışı üzerinde etkisi vardır.

H2c: Desteklemenin bilgi paylaşma davranışı üzerinde etkisi vardır.

## Metodoloji

### *Araştırmanın Amacı, Evren ve Örneklem*

Çalışmanın amacı; güçlendirici liderlik davranışı ile bilgi paylaşım davranışı arasında bir ilişki olup olmadığını ve güçlendirici liderliğin bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, araştırmanın evrenini Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimine gidilmemiş, evrenin tümü örnekleme alınmıştır. Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde toplam 135 kişi görev yapmaktadır. Çalışmada, evreni temsil edecek en yüksek düzeyde katılımcıya ulaşılmıştır. 107 katılımcıdan geri dönüş alınmış ve alınan verilerin tamamı analize dahil edilmiştir.

### *Veri Toplama Araçları*

Araştırmada kullanılacak verilerde, Tokat il Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, unvan, medeni durum, toplam çalışma süresi ve görev) belirlemek amacıyla kapalı uçlu 5 soruluk bilgi formu hazırlanmıştır. 18 maddeden oluşan bilgi paylaşımı ölçeği ve 17 maddeden oluşan güçlendirici liderlik ölçeğinden oluşan bir anket tasarlanmıştır. Ölçek maddeleri 5'li Likert tipi bir ölçekte değerlendirilip, ölçek aralıkları, "(1) kesinlikle katılmıyorum ile (5) kesinlikle katılıyorum arasında değişen derecelendirmeden oluşturulmuştur. Bilgi paylaşımını ölçmek için 18 maddeden oluşan Yeo ve Youssef (2010) tarafından geliştirilen ve güvenilirliği test edilen (Karavardar, 2012: 152; Öztürk ve Aras, 2021) "**Bilgi Paylaşımı Ölçeği**" kullanılmıştır. Güçlendirici liderlik davranışını ölçmek için Konczak, vd. (2000) tarafından geliştirilen, Konan ve Çelik (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan "**Güçlendirici Liderlik Ölçeği**" kullanılmıştır. Güçlendirici Liderlik ölçeği "**yetki verme, sorumluluk ve destekleme**" olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

### *Etik Kurul İzni*

Araştırmanın etik kurul izinleri, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 30.11.2021 tarihli ve 24.07 sayılı kararı ile alınmıştır.

## Bulgular

**Tablo 1.** Örneklemeye Ait Demografik Özellikler (n:107)

		n	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	32	29,9
	Erkek	75	70,1
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	30	28
	Evli	77	72
<b>Eğitim</b>	Ortaokul	5	4,7
	Lise	19	17,8
	Önlisans	17	15,9
	Lisans	56	52,3
	Yüksek Lisans	10	9,3
<b>Yaş</b>	18-25	13	12,1
	26-35	27	25,2
	36-45	25	23,4
	46-55	30	28,0
	56+	12	11,2
<b>Çalışma Süresi</b>	0-5 yıl	25	23,4
	6-10 yıl	17	15,9
	11-15 yıl	12	11,2
	15-25 yıl	32	29,9
	26+	21	19,6
<b>Görev</b>	Memur	38	35,5
	Şef	22	20,6
	İşçi / Yardımcı Personel	13	12,1
	Tekniker / Teknisyen	14	13,1
	Öğretmen	7	6,5
	Avukat / Mühendis	6	5,6
	Şube Müdürü / Müdür Yardımcısı / Müdür	7	6,5
<b>Toplam</b>		<b>107</b>	<b>100</b>

Bilgi paylaşımı ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ,907 ve güçlendirici liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise ,858 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeklerin güvenilirliği oldukça yüksektir (Kılıç, 2016: 48). Güçlendirici liderlik ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach's Alpha katsayıları sırasıyla ,719 (Yetki verme- 3 ifade) ,630 (Sorumluluk- 3 ifade) ve destekleme ,815 (Destekleme- 11 ifade) olarak hesaplanmıştır. Sorumluluk boyutunun katsayısı ,60 üzerinde çıkmıştır. Bu boyutun ifade sayısına bakıldığında ve madde sayısı az olan ölçekler için .60 ve üzerindeki güvenilirlik katsayılarının yeterli kabul edildiği (İlhan ve Çetin, 2013: 90; Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010) de göz önünde bulundurulduğunda ölçekler ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) analizlerinin sonuçları ise bilgi paylaşma davranışı ölçeğinin ,864 ve güçlendirici liderlik ölçeğinin ,772 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 2.** Ortalama, standart sapma ve Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

N:107	$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5
<b>Güç. Liderlik</b>	3,7224	,65766	-				
Yetki Verme	3,8287	,81182	<b>,668**</b>	-			
Sorumluluk	3,5047	1,01907	<b>,767**</b>	<b>,402**</b>	-		
Destekleme	3,7528	,68916	<b>,951**</b>	<b>,502**</b>	<b>,598**</b>	-	
<b>Bilgi Pay.</b>	3,9008	,67388	<b>,667**</b>	<b>,648**</b>	<b>,395**</b>	<b>,616**</b>	-

\*0,05; \*\* 0,01 Sig (2 tailed)

Korelasyon sonuçlarına bakıldığında güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşma davranışı arasında ( $r=,667$ ,  $p < 0,01$ ) orta düzeyde bir ilişki olduğu, yetki verme ile bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkinin



( $r=,648$ ,  $p=0.01$ ) orta düzeyde bir ilişki olduğu, sorumluluk vermenin bilgi paylaşma davranışı ile arasındaki ilişkinin ( $r=,395$ ,  $p=0.01$ ) düşük düzeyde bir ilişki olduğu ve son olarak destekleme alt boyutu ile bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkinin ise ( $r=,616$ ,  $p=0.01$ ) yine orta düzeyde bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmış ve H1 hipotezi desteklenmiştir.

	B	S.D.	t	P
Sabit	1,358	,282	4,821	,000
<b>Yetki Verme</b>	,053	,062	8,708	,000*
<b>Sorumluluk</b>	,261	,059	4,404	,000*
<b>Destekleme</b>	,602	,075	8,009	,000*

R = 0,667 Adjusted R<sup>2</sup> = 0,439 F= 83,975 Durbin Watson = 1,886  
\*0,01

Tablo 3.de görüldüğü üzere model anlamlıdır (F=83,975 p= 0,01). Bağımsız değişken olan güçlendirici liderliğin alt boyutlarının bilgi paylaşımının varyansını açıklama oranı %43,9'tur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden, yetki verme ( $\beta =0,053$ ;  $p <0,01$ ) sorumluluk ( $\beta =0,261$ ;  $p <0,01$ ) ve destekleme ( $\beta =0,602$ ;  $p <0,01$ ) anlamlı ve orta düzeyde bir etki ile bilgi paylaşımını etkilemektedir. H2, H2a, H2b ve H2c hipotezleri desteklenmiştir.

### **Tartışma ve Sonuç**

Bilgi paylaşma davranışı bilgi yönetimi alanının sıklıkla araştırdığı ve bilgi yönetim sürecini etkileyen önemli bir konudur. Bilgi yönetim sistemlerinin, bilgi yönetiminin kritik bir aşamasıdır. Örgütlerin başarısı bilgi yaratma, depolama ile var olan bilgiyi kullanma ve gerekli olduğunda tüm çalışanların bilgiye kolayca ulaşılabilir olması ile de yakından ilişkilidir. Bilgi paylaşma davranışı üzerinde etkili olan birçok faktör vardır. Bunlardan biri de lider ve liderin sergilediği liderlik tarzıdır. Liderlik hem örgütün başarısı (Zeb, vd. 2020; 669) hem de bilgi yönetimi için oldukça önemlidir.

Güçlendirici liderlik, gücü astlarıyla paylaşmayı amaçlayan bir dizi lider davranışı olarak tanımlanmaktadır (Vecchio vd., 2010: 531). Bu liderlik tarzının merkezinde astları, yani izleyenleri vardır ve liderin amacı gücünü paylaşarak, yetki devrederek, karar verme süreçlerine dahil ederek, özerklik sağlayarak çalışanların bağımsız olmalarını destekleyerek onları güçlendirmektir (Siachou ve Gkorezis, 2018: 97; Siachou vd., 2020: 216; Vecchio vd., 2010: 531). Güçlendirici liderlik, psikolojik güçlendirme yolu ile izleyenlerin ekstra rol davranışı sergilemelerini (Raub ve Robert, 2010) ve bilgi paylaşımı gibi olumsuz iş davranışı sergilemelerini destekler (Tung ve Chang, 2011).

Farklı liderlik tarzlarının (karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemsel (transactional), hizmetkar liderlik etik liderlik), otantik liderlik, paternalist liderlik, narsist liderlik) bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkileri farklı örneklerde araştırılmıştır. Sönmez Çakır ve Adıgüzel (2020) hizmet sektöründe, Siachou vd (2020) sivil toplum kuruluşu gönüllülerine, Matic, vd., 2017, Sırbistanda 31 farklı kamu ve özel imalat örgütlerinde, Chun-Fang Chiang ve Jou-an Chen (2021), beş yıldızlı otel



çalışanlarında, Srivastava, vd., (2006) otel çalışanlarında güçlendirici liderliğin bilgi paylaşma davranışı üzerindeki etkilerini incelemiştir.

Eğitim kurumlarında güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma (Xue, Bradley ve Liang, 2011: 299) ise üniversite öğrencilerinin güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerinde önemli ve doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışanların güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşma davranışı arasında ( $r=,667$ ,  $p=0.01$ ) orta düzeyde bir ilişki olduğu; güçlendirici liderliğin alt boyutları olan yetki verme, sorumluluk ve desteklemenin anlamlı ve orta düzeyde bir etki ile bilgi paylaşımını etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Siachou vd. (2020), sivil toplum kuruluşlarındaki gönüllülerle yaptıkları araştırmada da güçlendirici liderliğin bilgi paylaşma davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Güçlendirici liderliğin temelinde izleyenlerin odak noktası olması ve liderin izleyenlerini güçlendirmeyi hedeflemesi nedeniyle, güçlendirici liderlerle çalışan izleyenler bilgi paylaşma davranışı sergilemeleri beklenen bir etkidir. Eğitim kurumlarında ise bilginin paylaşılmasının çok önemli olması, bilgi paylaşma davranışının yaygınlaşması, kurum kültürünün bilgi paylaşma davranışı sergilemek yönünde oluşması gerekir. Bu nedenle, eğitim kurumlarında liderlik tarzları önem taşımaktadır. Alan yazın incelendiğinde eğitim kurumlarında çalışanların güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışma bu nedenle konusu ve örnekleme açısından önem taşımaktadır. Çalışma bulgularına bakıldığında İl Milli Eğitim müdürlüğünde çalışanların bilgi paylaşma davranışları ile güçlendirici liderlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve güçlendirici liderliğin ve alt boyutlarının bilgi paylaşma davranışı üzerinde etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuç, eğitim kurumlarında çalışan liderlerin ve lider adaylarının bilgi paylaşma davranışını örgütte yaygınlaştırmak için yol gösterici olabilir. Benimseyecekleri liderlik tarzının güçlendirici lider özelliklerine yakın olması bilgi paylaşma davranışını olumlu yönde etkileyeceği ve bilgi paylaşma davranışını destekleyeceği söylenebilir.

### **Çıkar Çatışması Beyanı**

“Güçlendirici Liderlik ve Bilgi Paylaşma Davranışı İlişkisi: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nde Bir İnceleme” başlıklı makale ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur.

### **Kaynakça**

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Akpotu, C., & Tamunosiki-Amadi, J. (2013). Transformational leadership and knowledge sharing in ICT based organizations in Nigeria. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12), 100-106.
- Alnesr, B. & Ramzani, S. (2019). The impact of transformational leadership on innovation through the mediating role of knowledge sharing in public and private universities of Syria. *Journal of Business and Management*, 21(2), 76-82.



- Al-Ahmad Char, S. & Easa, N.F. (2020). Does transformational leadership matter for innovation in banks? The mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*, 1(1): 36-57.
- Aras, M. (2021). Problems of Knowledge Management: Seeing The Dark Side! İçinde *Dark Side of Digital Organizations*. (Ed. İ. Öztürk). Berlin: Peter Lang. (ss. 53-68).
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322-332.
- Baytok, A., Kurt, M. & Zorlu, O. (2014). The role of transformational leader on knowledge sharing practices: a study about international hotel chains. *European Journal of Business and Management*, 6(7), 46-61.
- Bell DeTienne, K., Dyer, G., Hoopes, C.L., & Harris, S. (2004). Toward a Model of Effective Knowledge Management and Directions for Future Research: Culture, Leadership, and CKOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 26-43.
- Burpitt, W.J. & Bigoness, W.J. (1997). Leadership and innovation among teams: the impact of empowerment. *Small group Res.* 28(3), 414-423.
- Carmeli, A., Atwater, L. & Levi, A. (2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification. *The Journal of Technology Transfer*, 36(3), 257-274.
- Chen, L. Y. & Barnes. B. (2006). Leadership Behaviours and Knowledge sharing in professional service firms engaged in strategic alliances. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2), 51-69.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *Leadership Quarterly*, 27, 602-616.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
- Chun-Fang Chiang & Jou-an Chen (2021). How Empowering Leadership and a Cooperative Climate Influence Employees' Voice Behavior and Knowledge Sharing in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(4), 476-495.
- Çelik, O. T. & Konan, N. (2021). Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ile öğretmenlerin özyeterliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 46(206), 241-261.

- Dağlı, E. & Kalkan, F. (2021). Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algıları ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 46(208), 105-123.
- Dash, S. S. & Vohra, N. (2019). The leadership of the school principal impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42(3), 352-369.
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 367-380.
- Doğru, Ç. (2018). The Mediating Effect of Trust In Leader On The Relationship Between Empowering Leadership and Employee Creativity. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 1539-1561.
- Elrehail, H. (2018). The relationship among leadership, innovation and knowledge sharing: A guidance for analysis. *Data in Brief*, 19,128-133.
- Fong, K.H. & Snape, E. (2015). Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-Level Mediating Model. *British Journal of Management*, 26, 126-138.
- Gill, A., Mathur, N., Sharma, S. P. & Bhutani, S. (2011). The effects of empowerment and transformational leadership on employee intentions to quit: A study of restaurant workers in India. *International Journal of Management*, 28(1), 217-229.
- Grill, M., Pousette, A., Nielsen, K., Grytnes, R., & Törner, M. (2017). Supervisors and teachers' influence on expectations on empowering leadership among students in vocational education and training. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 9(1), 1-15.
- Gümüş, A. (2013). İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü (Ankara ili örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Gkorezis, P. (2015). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030-1044.
- Han, S., Seo, G., Yoon, S. & Yoon, D. (2016). Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Mediating Roles of Employee's Empowerment, Commitment, and Citizenship Behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130-149.
- Harris, T.B., Li, N., Boswell, W.R., Zhang, X. & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*. 67, 567-604.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146.



- Hendryadi, S.S. & Purwanto, B. (2019) Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business & Management*, 6:1, 1680099.
- Huang, Q., Davison, R.M., Liu, H., & Gu, J. (2008). The Impact of Leadership Style on Knowledge-Sharing Intentions in China. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 16, 67-91.
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246–271.
- İlhan, M. & Çetin, B. (2013). Çevrimiçi Öğrenmeye Yönelik Hazır Bulunuşluk Ölçeği'nin (ÇÖHBÖ) Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 3(2), 72-101.
- İmamoglu, E. B. ve Dönmez Turan, A. (2019). Güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: Bilişim sektöründe bir araştırma. *Istanbul Management Journal*, 87, 27-48.
- Karavardar, G. (2012). Çalışan İlişkileri ve Bilgi Paylaşımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 143-156.
- Kılıç, S. (2016). Statistically Speaking. *Journal of Mood Disorders (JMood)*, 6(1), 47-48.
- Kim, S. L., & Yun, S. (2015). The effect of coworker knowledge sharing on performance and its boundary conditions: An interactional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 575-582.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466–478.
- Koçak, S. (2016). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Koçak, S. & Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42(191), 351-369.
- Konan, N. & Çelik O.T. (2017). Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliğine İlişkin Öğretmen Algısı. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 322- 335.
- Konan, N. & Çelik O.T. (2018). Güçlendirici liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçe'ye uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1043-1054.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.

- Le, P.B., & Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: Evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, 11, 479-497.
- Le, P.B. & Lei, H. (2018a). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 521–537.
- Le, P.B. & Lei, H. (2018b). Fostering knowledge sharing behaviours through ethical leadership practice: The mediating roles of disclosure-based trust and reliance-based trust in leadership. *Knowledge Management Research and Practice*, 16(2), 183-195.
- Le, P.B. & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547.
- Le, B.P., Lei, H., Phouvang, S., Than, T.S., Nguyen, T.M.A. & Gong, J. (2018). Self-efficacy and optimism mediate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(11), 1833-1846.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41, 473–491.
- Lee, J., Lee, H., & Park, J. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. *Information Technology & People*, 27, 366-386.
- Lee, A. N. & Nie, Y. (2017). Teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviors and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 260-283.
- Lee, J.Y., Jang, S.H. & Lee, S.Y. (2018). Paternalistic leadership and knowledge sharing with outsiders in emerging economies: Based on social exchange relations within the China context. *Personnel Review*, 47(5), 1094-1115.
- Lee, Y., Lu, T., Yang, C.C. & Chang, G. (2019). A multilevel approach on empowering leadership and safety behavior in the medical industry: The mediating effects of knowledge sharing and safety climate. *Safety Science*, 117, 1-9.
- Lee, M., & Ding, A. (2020). Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective. *PsyCh journal*, 9(5), 668-681.
- Lei, H., Ha, A.T.L. & Le, P.B. (2020). How ethical leadership cultivates radical and incremental innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 849-862.
- Li, G., Shang, Y., Liu, H., & Xi, Y. (2014). Differentiated transformational leadership and knowledge sharing: A cross-level investigation. *European Management Journal* 22, 551–562



- Masa'deh, R.E., Obeidat, B.Y. & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: a structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
- Martínez-Córcoles, M., Tomás, I., Gracia, F.J., & Peiró, J.M. (2021). The power of empowering team leadership over time: A multi-wave longitudinal study in nuclear power plants. *Safety Science*, 133, 105015.
- Martensson, M. (2000). A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216.
- Matić, D., Cabrilo, S., Grubić-Nešić, L., & Milic, B. (2017). Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 15, 431-446.
- Mueller, J. (2014). A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. *European Management Journal*, 32(2), 190-202.
- Muhammed, S.& Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2455-2489.
- Mishra, M. & Pandey, A. (2018). The impact of leadership styles on knowledge-sharing behavior: a review of literature, development and learning in organizations. *An International Journal*, 33(1), 16-19.
- Mittal, S. & Dhar, L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- O'Donnell, M., Yukl, G. & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: a constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27, 143-54.
- Öztürk, İ. & Aras, M. (2021). Mantar Yönetim Tarzı ve Örgütsel Dedikodunun Bilgi Paylaşımına Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 121-134.
- Pelenk, S. E. (2020). Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Bireysel Performansa Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 308-330.
- Phong, L. B., Hui, L., & Son, T. T. (2018). How leadership and trust in leaders foster employees' behavior toward knowledge sharing. *Social Behavior and Personality*, 46(5), 705-720.
- Raub, S. & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743-1770.

- Rawung, F. H., Wuryaningrat, N. F., & Elvinita, L. E. (2015). The influence of transformational and transactional leadership on knowledge sharing: An empirical study on small and medium businesses in Indonesia. *Asian Academy of Management Journal*, 20, 123–145.
- Sağnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers' innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1635-1641.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237.
- Siachou, E. & Gkorezis, P. (2018). Empowering leadership and organizational ambidexterity: a moderated mediation model. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(1), 94-116.
- Siachou, E., Gkorezis, P. & Adeosun, F. (2020). The relationship between empowering leadership and volunteers' service capability: intention to share knowledge as mediator. *Evidence-based HRM*, 8(2), 215-235.
- Singh, R. (2020). Information Exchange at a Distance: Examining the Influence of Leadership on Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Journal of the Australian Library and Information Association*, 70(2), 125-138.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. & Çinko, M. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Somech, A. (2005). Teachers' personal and team empowerment and their relations to organizational outcomes: Contradictory or compatible constructs?. *Educational Administration Quarterly*, 41(2), 237-266.
- Song, C., Park, K. R., & Kang, S.W. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 43, 1749-1760.
- Sosik, J.J., Chun, J.U., & Zhu, W. (2014). Hang on to Your Ego: The Moderating Role of Leader Narcissism on Relationships Between Leader Charisma and Follower Psychological Empowerment and Moral Identity. *Journal of Business Ethics*, 120, 65-80.
- Sönmez Çakır, F. & Adıgüzel, Z. (2020). Evaluation of Empowering Leadership and Knowledge Sharing on Organization and Organization Employees. *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, 7(2), 593-612.
- Şama, E. & Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 6(2) 212-242



- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of occupational health psychology*, 17(1), 15-27.
- Tung, H.L. & Chang, Y.H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team, *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), 43-60.
- Tripathi, D., Priyadarshi, P., Kumar, P. & Kumar, S. (2021). Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 792-812.
- Ugwu, C. I., Onyancha, O. B., & Fombard, M. (2020). Transformational and transactional leadership and knowledge sharing in Nigerian university libraries. *IFLA Journal*, 46(3), 207–223.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, 115–131.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel review*, 27 (1), 40-56.
- Yeo, R.K. & Youssef, M.A. (2010). Survey on knowledge sharing in organizations. Access <http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey>
- Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on leader member exchange relationship". *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-99.
- Xia, Z., & Yang, F. (2020). Ethical Leadership and Knowledge Sharing: The Impacts of Prosocial Motivation and Two Facets of Conscientiousness. *Frontiers in psychology*, 11, 581236. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.581236>.
- Xiao, X., Liu, F., Zhou, F., & Chen, S. (2018). Narcissistic leadership and employees' knowledge sharing: Influence of organizational identification and collectivism. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 46(8), 1317-1330.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 15(2), 299-312.
- Zeb, A., Abdullah, N.H., Hussain, A. & Safi, A. (2020). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. *Management Research Review*, 43(6), 669-690.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.



## Extended Abstract

*Educational institutions are knowledge-intensive organizations and the main function is to share knowledge. Knowledge sharing behavior among administrators, teachers and other employees in educational institutions has an important role in the effectiveness and quality of education. Despite this, when the literature is examined, a limited number of studies (Gümüş, 2013; Çelik & Konan, 2021: 241; Dağlı & Kalkan, 2021: 105; Dash & Vohra, 2019: 352; Gkorezis, 2015; Grill et al. 2017; Koçak, 2016; Koçak & Burgaz, 2017: 351; Konan & Çelik, 2017: 322; Lee & Nie, 2017: 260; Sağnak, 2012: 1635; Vecchio et al., 2010: 530) have been found on the examination of the concept of empowering leadership in educational institutions. The study examining the relationship between empowering leadership and knowledge sharing behavior in educational institutions (Xue, Bradley, & Liang, 2011: 299) concluded that empowering leadership had a significant and direct effect on the knowledge sharing behavior of university students. Since it is important and necessary to spread and adopt the culture of sharing information in all educational institutions, the effects of leadership styles on information sharing behavior should be examined. As in other organizations, knowledge is very important for educational institutions. For organizations that produce knowledge and aim to use existing knowledge for the benefit of the whole organization, and especially for knowledge-intensive organizations, all variables that affect knowledge sharing behavior are examined in the literature. For this reason, the study aimed to contribute to the literature and to reveal the effects of empowering leadership on knowledge sharing behavior in educational institutions and the relationship between them.*

*Leaders' communication and leadership styles are strongly associated with knowledge sharing behavior, perceived leader performance, leader satisfaction, and followers' commitment (de Vries, et al. 2010: 367). In addition, it has been concluded that various leadership styles positively affect knowledge sharing (Mishra & Pandey, 2018: 18; Muhammed & Zaim, 2020: 2478). For this reason, the relationship between leadership and knowledge sharing has been frequently examined in the literature.*

*The aim of the study is to test whether there is a relationship between empowering leadership behavior and knowledge sharing behavior and also the effect of empowering leadership on knowledge sharing behavior. For this purpose, the population of the research consists of the employees of the Tokat Provincial Directorate of National Education. A total of 135 people work in the Tokat Provincial Directorate of National Education. In the study, the highest level of participants (107) representing the universe was reached.*

*Knowledge sharing behavior is an important issue that is frequently researched by the knowledge management field. The success of organizations is closely related to creating knowledge, storing and using existing knowledge, and having knowledge easily accessible to all employees when necessary. There are many factors that affect knowledge sharing behavior. One of them is the leader and the leadership style exhibited by the leader. When the correlation results were examined, it was concluded that there was a moderate relationship between empowering leadership and knowledge sharing behavior ( $r=.667, p=0.01$ ). When the findings of the study were examined, it was concluded that there was a significant relationship between the knowledge sharing behaviors of the employees in the Provincial Directorate of National Education and the empowering leadership and its sub-dimensions, and that empowering leadership and its sub-dimensions had an effect on the knowledge sharing behavior. This result can be a guide for generalizing the knowledge sharing behavior of leaders and leader candidates working in educational institutions in the organization.*

