

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ BİLGİ YÖNETİMİ
SÜREÇLERİNE ETKİSİ: BANKA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem SOLAKOĞLU

KOCAELİ 2019

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ BİLGİ YÖNETİMİ
SÜREÇLERİNE ETKİSİ: BANKA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gizem SOLAKOĞLU

Danışman: Doç. Dr. Özge MEHTAP

KOCAELİ 2019

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ BİLGİ YÖNETİMİ
SÜREÇLERİNE ETKİSİ: BANKA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Gizem SOLAKOĞLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 26.06.2019 - 18

Jüri Başkanı: Doç. Dr. Özge MEHTAP



Jüri Üyesi: Doç. Dr. Esra ALNİAÇIK



Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serdar BOZKURT



KOCAELİ 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	3
1.1.1. Liderlik Tanımı	3
1.1.2. Liderlik Yaklaşımları.....	4
1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	4
1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	4
1.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	5
1.1.2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları	5
1.1.3. Dönüşümcü Liderlik	7
1.1.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	9
1.1.3.1.1. İdealleştirilmiş Etki.....	9
1.1.3.1.2. İlham Verme	9
1.1.3.1.3. Entelektüel Uyarım	10
1.1.3.1.4. Bireysel İlgi.....	10
1.1.4. Liderlik ve Bilgi Toplumu	10
1.2. BİLGİ YÖNETİMİ	13
1.2.1. Bilginin Tanımı	13
1.2.1.1. Bilgi-Enformasyon-Veri Hiyerarşisi.....	13
1.2.1.2. Bilgi Türleri	13
1.2.2. Bilgi Yönetimi	14
1.2.3. Bilgi Yönetiminin Alt Yapısını Oluşturan Faktörler	15
1.2.3.1. Teknoloji.....	15
1.2.3.2. Organizasyon	16
1.2.3.3. Kültür	16
1.2.4. Kurumsal Bilgi Üretimi (SECI Modeli).....	17
1.2.5. Bilgi Yönetiminin Önemi.....	19
1.2.6. Bilgi Yönetimi Süreçleri	20
1.2.6.1. Bilgi Edinimi.....	21
1.2.6.2. Bilgi Üretimi	22
1.2.6.3. Bilgi Paylaşımı.....	23

1.2.6.4.	Bilginin Depolanması ve Dokümantasyonu.....	24
1.2.6.5.	Bilgi Kullanımı	26
1.3.	BİLGİ YÖNETİMİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	26
İKİNCİ BÖLÜM.....		31
2.	YÖNTEM	31
2.1.	ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ.....	31
2.2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAM, KISIT VE VARSAYIMLARI.....	32
2.3.	ARAŞTIRMA MODELİ.....	32
2.4.	ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	33
2.5.	VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	34
2.5.1.	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	34
2.5.2.	Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeği	35
2.6.	VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ	36
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		41
3.	BULGULAR.....	41
3.1.	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	41
3.2.	BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	44
3.3.	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	46
3.4.	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BİLGİ YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR	49
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		55
KAYNAKÇA.....		57
EKLER.....		64
Ek 1. Anket Formu.....		64
ÖZGEÇMİŞ		70

ÖZET

Bu araştırma, banka yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik tarzının bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilme düzeylerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni Türkiye’de ilk 10 özel banka içerisinde yer alan bir bankada veri analizi, veri yönetimi, bilgi yönetimi vb. birimlerde çalışan kişilerden oluşmaktadır. Araştırmada tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden biri olan kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Verilerin toplanması işlemi ilgili kişilere kurum e-postaları yoluyla iletilen çevrimiçi anket aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. İlgili anket formunda yönetici ve çalışanlara yönelik sorular ile algılanan dönüşümcü liderlik tarzının seviyesinin belirlenmesi için Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’ne ve bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilme seviyelerinin ölçülmesi amacıyla Bilgi Yönetimi Ölçeği’ne yer verilmiştir. Araştırma kapsamında toplam 106 anket formu doldurulmuş ancak 3 form araştırma kapsamına alınmadığı için analiz öncesinde çıkarılmıştır. Elde edilenleri, sosyal bilimler için istatistik analiz yazılımlarından biri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada, banka yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri Bağımsız Değişken, bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilme düzeyleri Bağımlı Değişkendir. Araştırma kapsamında edinilen sonuçlara göre; kurum yöneticileri, dönüşümcü liderlik tarzını orta düzeylerde sergilemekte, dönüşümcü liderlik tarzı bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesini olumlu yönde etkilemekte ve entelektüel uyarım ile idealleştirilmiş etki boyutları diğer boyutlara göre bilgi yönetimi süreçlerini daha yüksek oranda etkilemektedirler.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi

ABSTRACT

This research has been conducted to determine the relationship between perceived transformational leadership style of the bank managers and the knowledge management processes. The population of the research consists of the employees who work in data analysis, data management, and knowledge management units in a private bank which is within the top 10 private banks in Turkey. The convenience sampling method, which is one of the random sampling methods, was preferred in the study. The data collection process was carried out through the online questionnaire, which was distributed to the relevant people via their corporate e-mail addresses. Besides the questions related to the managers and employees, the questionnaire included the Multi-Factor Leadership Scale for determination of the level of perceived transformational leadership style, and the Knowledge Management Scale to measurement of the execution level of the knowledge management processes. A total of 106 questionnaires were completed in the scope of the research, however, 3 forms were excluded before the analysis since they could not be included in the research. The data analysis was performed through a statistical analysis program for social sciences. In the research, the level of demonstrating transformational leadership behaviors of the bank managers perceived by employees was defined as the independent variable, and the level of execution of the knowledge management processes was defined as the dependent variable. According to the results; bank managers demonstrate transformational leadership style at medium levels, transformational leadership style positively affects the execution of the knowledge management processes, and the intellectual stimulation and the idealized impact dimensions affect knowledge management processes at a higher rate than the other dimensions.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Knowledge-Based Society, Knowledge Management

SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ

Bkz.	Bakınız
KMO	Kaiser Mayer Olkin
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
ORCI	Organisational Renewal Capability Inventory
SECI	Socialization Externalization Combination Internalization



ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1:	SECI Bilgi Süreci Spirali	17
ŞEKİL 2:	Bilgi Yönetimi Süreçleri	19
ŞEKİL 3:	Araştırmanın Modeli	32



TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO 1:	Liderlik ve Yöneticiliğin Karşılaştırılması	3
TABLO 2:	Türkçe Yazında Transformational Liderlik İfadesinin Karşılıkları	7
TABLO 3:	Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreleri	36
TABLO 4:	Katılımcıların Toplam İş Deneyimleri	36
TABLO 5:	Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	36
TABLO 6:	Verilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	37
TABLO 7:	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için KMO ve Bartlett Testleri	37
TABLO 8:	Bilgi Yönetimi Ölçeği KMO ve Bartlett Testleri	39
TABLO 9:	Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Sergileme Düzeyleri	40
TABLO 10:	Bölgümlere Göre Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri	42
TABLO 11:	Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri için Mann-Whitney-U Testi	43
TABLO 12:	Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilme Düzeyleri	43
TABLO 13:	Korelasyon Matrisi	46
TABLO 14:	Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Yönetimi Süreçleri Arasındaki İlişki	46
TABLO 15:	Dönüşümcü Liderliğin Bilgi Yönetimi Alt Süreçleri ile İlişkisi	47
TABLO 16:	Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Bilgi Yönetimi Süreçleri İlişkisi	47
TABLO 17:	H1 Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	48
TABLO 18:	H1 _f Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	50
TABLO 19:	H1 _b Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	51
TABLO 20:	H1 _c Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	52
TABLO 21:	H1 _d Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu	52

GİRİŞ

Günümüz küresel bilgi toplumunda başarılı olabilecek kurumlar; bilgi varlıklarını tanımlayabilen, bilgiye değer veren, bilgiyi yaratan ve geliştiren kurumlardır. Bilgiye dayalı ekonomiye geçiş ile birlikte bu kurumların rekabet edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için sahip olmaları gereken özellikler ve içinde bulunmaları gereken faaliyetler, endüstri çağındaki kurumların mevcut özelliklerinden ve faaliyetlerinden farklılaşmaya başlamıştır. Kurumların ihtiyaç duyduğu liderlik tarzı, bu farklılaşmadaki en önemli unsurlardan biridir. Bilgi çağındaki liderlerin; bilgiye saygı duyan, bilginin paylaşımını pekiştiren, çalışanlarını koruyan ve kuruma bağlılığı destekleyen bir kültür oluşturmanın yanında, bilginin kullanımını ve paylaşılmasını geliştiren ve kolaylaştıran bir bilgi altyapısı kurmaya odaklanmaları gerekmektedir.

İnovasyonun itici güçlerini oluşturan en önemli sektörlerden biri olan modern bankacılıkta, bilginin önemli bir varlık olduğu, tartışma götürmez bir gerçek olarak kabul edilir. Tüm kurumlar için olduğu gibi bankalar için de önemli olan, sahip oldukları bu değerli varlığı doğru yöneterek kendilerine fayda sağlayacak şekilde kullanmak ve rekabet avantajı elde etmektir. Bunu sağlamanın yolu, büyük ölçüde yeni müşteriler edinmeye ve mevcut müşterileri elde tutmayı sağlayacak yeni, farklı ve çekici ürünler geliştirmeye dayanmaktadır. Müşterilere sunulacak ürünlerin geliştirilmesi süreci müşteri ilişkileri yönetimi, ürün geliştirme, pazarlama vb. bölümlerin işbirliğini gerektiren, bilgi üretiminin, yeni bilgilerin kullanımının ve bilgi paylaşımının yoğun olarak gerçekleştirildiği bir süreçtir. Aynı zamanda bu süreç, müşteri isteklerinin de dikkate alınarak müşterilerden ve rakiplerden toplanılan bilgilerin değerlendirilmesini de içermektedir. Bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderlik davranışlarının tüm bu süreçlerin gerçekleştirilmesine etkisini ortaya koymaktır.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde dönüşümcü liderlik ve bilgi yönetimi kavramları detaylı olarak anlatılarak bu iki kavram arasındaki ilişki teorik olarak açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde banka yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik tarzının bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilme düzeylerine etkisini tespit etme amaçlı gerçekleştirilecek çalışmanın

yöntemi açıklanmış; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtları, varsayımları, modeli, evreni, örnekleme ve veri toplama araçları ile ilgili detaylara yer verilmiştir. Son ve üçüncü bölümünde ise dönüşümcü liderlik tarzının bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesi üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla, Türkiye’de ilk 10 özel banka içerisinde yer alan bir bankada anket uygulaması yoluyla yapılan araştırmaya ilişkin analizler yer almaktadır. Sonuç bölümünde gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen bulgulara, değerlendirmelere ve önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1.1. Liderlik Tanımı

“Yönetim bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır.” (Eren, 1998, s.5). Emrine verilmiş bir grup insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kişiye yönetici adı verilir (Eren, 1998, s.6). Lider ise, başkalarını belli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir (Koçel, 2014). Stogdill ve Bass’a (1985) göre liderlik, etkinin yanında grup süreçleri, kişilik özellikleri, belirli davranış biçimleri, hedefe ulaşma aracı, güç ilişkisi, etkileşim, farklılaştırıcı bir rol, ikna etme gücü olarak tanımlanmıştır.

Liderlik ve yöneticilik birbirilerine yakın anlamlara sahip olsalar da iki ayrı kavramı ifade etmektedirler. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farkların bir kısmı Tablo 1’de gösterilmektedir.

TABLO 1: Liderlik ve Yöneticiliğin Karşılaştırılması

Yöneticilik/Yönetici	Liderlik/Lider
Bir meslek uygulamasıdır.	İnsanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir
Formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir	Formal bir yapı şart değildir.
Tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yapılmasıyla ilgilidir.	Hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
İnsanları etkileme aracı bulunduğu pozisyona verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır.	İnsanları etkilemekte kullandığı araç kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.
Görev tanımı vardır.	Görev tanımı yoktur.

TABLO 1 (Devam): Liderlik ve Yöneticiliğin Karşılaştırılması

Yöneticilik/Yönetici	Liderlik/Lider
Eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedüre dayanan "bilimsel" yanı ağır basan bir iştir.	İnsanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani "sanat" yanı ağır basan bir iştir.
Tanımlanan hedeflere ulaşma işidir.	Değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.
İşletmenin "iç yapı ve dinamiklerine" bakabilme işidir.	İşletmenin "dış çevresinin yapı ve dinamiklerine" bakabilme işidir.
İşleri doğru yapandır.	Doğru işleri yapandır.
Muhafaza eder.	Geliştirir.
Sistem ve yapıya odaklanır.	İnsanlara odaklanır.
Kontrolde güç alır.	Güvenden ilham alır.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli vizyona sahiptir.
Statükoyu kabul eder.	Statükoya meydan okur.

Kaynak: Koçel (2014)

Bazı görüşlere göre yönetici, unvanı olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik özellikleri taşımayan yöneticiler de olabilir. Bazılarına göre ise bu iki rol tek bir kişide aynı anda bulunabilir (Yukl ve Lepsinger, 2005).

1.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik birçok farklı yaklaşımla tanımlanmıştır. Bu yaklaşımlar liderliğin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler konusunda ayrıışmaktadır.

1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımına göre, belirli bir grup içerisindeki bir kişi, sahip olduğu özellikleri nedeniyle gruptaki diğer kişileri etkiler ve lider haline gelir. Lider, gruptaki diğer üyelerden farklı özelliklere sahip olan bir kişidir (Koçel, 2014).

1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırmaların ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmalar; Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, University of Michigan Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un

Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y teorileri ve Likert'in Sistem 4 Modeli'dir (Koçel, 2014).

1.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik kavramını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri, liderliğin olduğu kurumun özellikleri, liderin ve çalışanların geçmiş tecrübeleridir (Koçel, 2014).

1.1.2.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik teorilerinin yaygın şekilde kabul görüyor olmalarına ve literatürde bu konu özelinde çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, pek çok kişi hala liderlikle ilgili daha fazla araştırma ve teori geliştirmeye gerek olduğunu düşünmektedir. Alternatif teoriler, araştırma yöntemleri ve uygulamaları ile liderlik çalışmalarında geleneksel yaklaşımların ötesine geçme ihtiyacı duyulmaktadır. Son yıllarda yerleşik liderlik teorilerinin yanında yaygın olarak kabul görmüş çok sayıda başka teori ortaya çıkmıştır. Otantik, hizmetkâr ve politik liderlik gibi teorilerin yanı sıra karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları ön plana çıkmaktadır (Luthans, 2011).

Yeni liderlik yaklaşımlarından biri karizmatik liderlik yaklaşımıdır. House, karizmatik liderleri, kendi kişiliklerinin gücüyle izleyiciler üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratmayı başaran kişiler olarak tanımlar. House'a göre karizmatik lider yüksek bir özgüvene, yüksek bir etkileme ve baskın olma gereksinimine kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna inandırabilme özelliğine sahip liderdir. House'un yaklaşımına ve bu yaklaşımın üzerine kurulmuş olan Shamir'in benlik yaklaşımına göre izleyiciler bu tür liderlere sevgi ve bağlılık hisseder, kurumun misyonunu benimseyerek misyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunabileceklerine inanırlar (Celep, 2004).

Miner'e göre (1998) karizmatik liderler çalışanlarını; ideolojik hedefler belirleyerek, onlara kendi yüksek beklentilerini aktararak, rol model olarak ve

onların başarı, güç, bağlanma güdülerini canlandırarak etkilerler (Aktaran: Celep, 2004).

Bir diğer karizmatik liderlik yaklaşımı da Conger ve Kanungo'nun karizmaya atıf kuramıdır. Conger ve Kanungo'ya göre, karizma lidere çalışanlar tarafından yapılan bir atıftır. Bu kurama göre, karizmatik lideri ortaya çıkaran koşullar; kriz durumları, mevcut koşulların doyumsuzluğu ve güven uyandırma olarak sıralanabilir (Celep, 2004). Karizmatik önderlik kuramlarında kişisel risk üstlenme, kendini feda etme, hedefe ulaşabilmek için zorluklara katlanma gibi davranışlar liderlere karizma atfedilmesini sağlar (Yukl, 1994).

Yeni liderlik yaklaşımlarından bir diğeri ise etkileşimci liderliktir. Etkileşimci liderlik, lider ve çalışanların başkalarının gereksinimlerini karşılamaya dayanan karşılıklı değiş tokuş ilişkisi içinde oldukları durumlarda gerçekleşir (Celep, 2004). Etkileşimci lider çalışanlar tarafından yapılması gereken işleri, bu işlerin nasıl yapılması gerektiğini ve işler başarıyla tamamlandığında çalışanların ne gibi kazanımlar elde edeceklerini belirler ve bunları çalışanlara iletir. Bunun sonucu olarak çalışanlar, lider ve kurum tarafından belirlenen görev tanımlarını ve kendilerinden beklenenleri anlamış olurlar. Etkileşimci liderin belirli seviyede performans gösterenlerin elde edecekleri ödülleri açıkça ifade ediyor olmasından dolayı çalışanlar beklenen performans standartlarına ulaşmak için motive olurlar. Çalışanlar beklenen seviyede performans göstermeleri karşılığında çalıştıkları kurumun uygulamalarına göre iyi performans notları, ücret artışı, övgü, tanınma ve daha iyi görevlere atanma vb. ödüller kazanabilirler (Avolio, 1991). Etkileşimci liderliğin 4 boyutu vardır. Bunlar koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif ve pasif) ve tam serbestidir.

Bass'a (1990) göre koşullu ödül boyutu liderin çaba gösterme ve yüksek performans karşılığında ödüllendirme yapması, başarıların farkında olarak karşılığını verme davranışıdır. İzleyicilerin gösterdiği performansla paralel olarak lider bu kişiye daha fazla destek ve kaynak sağlar (Koçel, 2014). İstisnalarla yönetim aktif ve pasif olarak iki şekilde olabilir. Yöneticinin iş ve iş yapış sürecini gözlemleyerek gerekli gördüğü durumlarda müdahale edip düzeltici aksiyonlar alması pasif istisnalarla

yönetimi ifade eder. Bu durumda lider, kural ve standartların ihlal edilip edilmediğini kontrol eder (Bass, 1990). Liderin daha pasif bir konumda kalarak sadece problem çıktığı ve standartların karşılanmadığı durumlarda müdahalede bulunması ise pasif istisnalarla yönetimi ifade etmektedir (Koçel, 2014; Bass, 1990). Etkileşimci liderin tam serbesti olarak tanımlanan davranış biçimi Bass'a (1990) göre sorumlulukları ortadan kaldırmayı, karar vermekten kaçınmayı ifade eder. Bu durumda lider, çalışanları işin amaçlarını ve standartlarını belirlemede serbest bırakır ve işe hiç müdahale etmez (Koçel, 2014).

1.1.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkışı siyaset bilimci James McGregor Burns'un, 1978 yılında dönüşümcü ve etkileşimci lider tiplerinden bahsettiği Liderlik (Leadership) kitabını yayımlamasına dayanır. Sonraki yıllarda bu terim örgütsel liderlik alanında çalışan çok sayıda bilim insanı tarafından kendi alanlarına uyarlanmıştır. Bass ve sonrasında meslektaşları Avolio örgütsel liderler için Burns'un dönüşümcü liderlik kavramı üzerine benzer bir model kurmuşlardır (Conger, 1999).

Türkçe yazında da dönüşümcü liderlik alanında çok sayıda çalışma mevcuttur. Söz konusu çalışmalarda orijinali "Transformational Leadership" olan kavram, farklı biçimlerde ifade edilmişse de bu çalışmada "dönüşümcü liderlik" terimi tercih edilmiştir. Bununla birlikte kavrama ilişkin farklı adlandırmaların bir kısmı Tablo 2'de verilmiştir.

TABLO 2: Türkçe Yazında Transformational Liderlik İfadesinin Karşılıkları

Bass ve Avolio (1990)	Transformational Leader
Akdemir (1998)	Dönüştürücü Lider
Eren (2001)	Transformasyonel Lider
Celep (2004)	Dönüşümsel Önder
Genç ve Halis (2006)	Dönüştürücü Lider
Aykanat (2010)	Dönüşümcü Lider
Çetin vd. (2012)	Dönüşümsel Lider
Demir ve Okan (2008) Karakoç (2010) Kılıç vd. (2014)	Dönüşümcü Lider

Kaynak: Karadeniz (2018)

Bass'a (1990) göre dönüşümcü liderlik performansı; liderlerin çalışanlarının çıkarlarını önemseydiği durumlarda, grubun amaçları ve misyonu hakkında farkındalık yarattığı durumlarda ve grubun çıkarlarının, çalışanlarının kendi çıkarlarından önce gelmesini sağladığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Dönüşümcü liderler, çalışanlarının değerlerinde, inançlarında ve ihtiyaçlarında değişikliğe neden olan liderlerdir (Celep, 2004). Dönüşümcü liderin amacı izleyenlerinin temel tutumlarını ve değerlerini, kurum için benimsemiş olduğu kendi vizyonu ile tutarlı olacak şekilde değiştirmektir. Lider hedefler üzerinde fikir birliğine varmak için uğraşırken kendi vizyonunu çalışanlarına zorla empoze etmek yerine kişilerin bu vizyonu takip edip etmemeye kendileri karar verebilecekleri bir ortam yaratır. Dönüşümcü liderler, diğer kişilerin değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını, etkileme stratejileri kullanarak dönüştürmeye çalışırlar (Kanungo, 2001).

Dönüşümcü lider alosentrik başka bir deyişle diğer merkezcidir. Dönüşümcü lider "kendilik" kavramını diğer kişilerle ilgili olacak şekilde tanımlar ve grup hedeflerinin, grup başarılarının, işbirliğinin, grubun dayanıklılığının ve otokontrolün daha önemli olduğunu düşünür. Diğer merkezci dönüşümcü lider kendini "biz" olarak tanımlar. Kendilik kavramı kolektif olarak kurumun tamamı ile bağlantılıdır. Bu görüşe sahip olan dönüşümcü lider diğer kişilerle ilgili zorunlu aktiviteleri, ideal davranma şekli ya da ortak hedeflere ulaşmak için ahlaki bir görev olarak değerlendirir. Dönüşümcü lider sosyal zorunlulukları ahlaki görevi olarak görür çünkü bu zorunluluklar hiçbir geri dönüş beklentisi olmadan diğer kişilere faydalı olmak gibi daha büyük bir amaca hizmet ederler (Kanungo, 2001).

Dönüşümcü liderin bir diğer özelliği de her zaman kendi ideal vizyonunu oluştururken değişmez evrensel değer ya da ilkelerden yararlanma eğiliminde olmasıdır. Evrensel ilkeler, değişen durumlarda ve ilerleyen zaman içerisinde liderlik yaparken tutarlılık göstermesini sağlar (Kanungo, 2001).

Literatürde pek çok araştırma, dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlik ile kıyaslama yoluyla aktarmaktadır. Etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik

tiplerinin karşılaştırılması bu iki modelin birbiriyle alakasız olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır. Her iki yaklaşımın da hedef ya da amaçlara ulaşılması ile bağlantılı olması açısından dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin özel bir versiyonu olarak görülebilir. Etkileşimci lider kendi kurum kültürü içerisinde kalarak mevcut kurallara, prosedürlere ve normlara göre çalışırken dönüşümcü lider ise kurum kültürünü önce anlayarak daha sonra da yeni geliştirdiği vizyon ve mevcut varsayımlar, değerler ve normların uyarlanmış halleri ile harmanlayarak değiştirir (Hater ve Bass, 1998). Arada belirgin farklılıklar olmasına rağmen Bass ve Avolio'ya (1993) göre bu iki liderlik tipi birlikte bir kurumun kültürünü şekillendirebilmektedir.

1.1.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

1.1.3.1.1. İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki, çalışanların liderlerine duyduğu saygı ve hayranlığa dayanır (Hinkin vd., 1999). İdealleştirilmiş etki kavramı da kriz ya da büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda ortaya çıkan liderlerle ilgili yapılan karizmatik liderlik çalışmasından gelmektedir (Yukl, 2018).

Vizyonu ve misyon duygusu olan, saygı ve güven duyulan ve kendine güveni olan liderlerin idealleştirilmiş etkisi güçlüdür. İdealleştirilmiş etki sergileyen liderler, çalışanlarının ideal gelişme ve performans düzeyine ulaşabilmesi için gerekli ekstra eforu göstermelerini sağlayabilir (Bass ve Avolio, 1990b).

1.1.3.1.2. İlham Verme

İlham verme, beklentilerin paylaşılması ve çalışanların liderlerinin vizyonu ve değerlerinden emin olmasına dayanır (Hinkin vd., 1999).

Dönüşümcü lider; yüksek beklentileri iletir, çabalara odaklanmak için semboller kullanır, önemli amaçları basit yöntemlerle ifade eder (Bass, 1990). Daha yüksek performans ve gelişimi başarmak için gerekli enerjiyi açığa çıkarır (Bass ve Avolio, 1990).

1.1.3.1.3. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, liderin çalışanlarına ilgi çekici ve gayret gerektiren görevler vererek onları sorunları kendi yöntemleriyle çözmeleri için cesaretlendirmesini ifade eder (Hinkin vd., 1999).

Bass'a göre dönüştürücü liderler sürekli olarak çalışanlarını eski yöntem ve problemlere yeni bakışlar geliştirmeye yöneltirler. Yaratıcılığı teşvik eder, sorunların altında yatan varsayımları yeniden düşünmenin ve yeniden incelemenin önemine vurgu yaparlar. Çalışanlarına eski problemlere yeni şekillerde bakmayı, zorlukları çözülmesi gereken problemler gibi görmeyi öğretirler ve mantığa dayalı çözümleri desteklerler (Bass, 1990). Entelektüel uyarımda bulunan liderlerin yetiştirdiği çalışanlar, sorunlarını kendilerine has yenilikçi bakışlar kullanarak çözen ve liderlerinin desteğiyle ya da desteği olmaksızın etkin şekilde çözüme ulaşabilen kişiler haline gelirler (Bass ve Avolio, 1990).

1.1.3.1.4. Bireysel İlgi

Bireysel ilgi, liderin çalışanlarının ilgileri ve gelişimsel ihtiyaçları ile kişisel olarak ilgilenmesini ifade eder (Hinkin vd., 1999).

Dönüştürücü liderler çalışanları arasındaki farklara dikkat ederler (Bass, 1990). Çalışanlarının ihtiyaçlarını ve yeteneklerini tespit etmeye odaklanırlar ve onlara kişisel ilgi gösterirler. Aynı zamanda çalışanlarına koçluk yaparlar, sorumluluk verirler, tavsiye ve geribildirimde bulunurlar. Kendine güveni artan çalışanlar da kendi kişisel gelişimleri için daha fazla sorumluluk alarak kurumun performansına katkıda bulunurlar (Bass ve Avolio, 1990).

1.1.4. Liderlik ve Bilgi Toplumu

Bilgi çağına geçiş süreci hayatın ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarında değişiklikler ile kendini göstermektedir. Çekimin merkezi açıkça üretim ve paradan insanoğluna doğru kaymaktadır. Grosse-Oetringhaus'a (1996) göre bilgi çağında bilgi ve zeka, endüstri devrindeki demir ve kömür gibi ham madde halini almıştır. Tüm sektörlerde değişen şartlara uyum sağlamaları kurumların varlıklarını devam ettirebilmeleri bakımından önemli bir konu haline gelmiştir. Bu yeni durumda

rekabetin küresel boyutlara ulaşması ve bilgi ile iletişim teknolojilerinin gelişmesi baskısıyla kurumların insanları yönetme yöntemlerinin değiştiği görülmektedir (Aktaran: Ershova, 1998).

Bilgi çağında yeni bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojisi yapılan işlerin doğasını değiştirmekte ve herkesin ihtiyaç duyduğu bilgiye ihtiyaç duyduğu anda ulaşabilmesine imkan sağlamaktadır. Bununla birlikte kurumun operasyonları ile ilgili bilginin artması kurum için önemli bir avantaj olmakla beraber dezavantaj olarak da görülebilir. Bilgi çokluğu ile baş edebilmek ve bilgiden anlam çıkarabilmek için net bir vizyon ile güçlü bilişsel beceriler gereklidir. Ayrıca elektronik iletişim daha önemli hale geldikçe liderler davranışlarını yeni teknolojiye uygun biçimde ayarlama ihtiyacı içinde olacaklardır. Yeni bilgi toplumu dağıtık yönetim ve özyönetime dayanan yeni yönetim kültürünü de beraberinde getirmektedir. Günümüzde liderlerin daha az yönlendirici ve kontrolcü, daha fazla koç ve destekleyici olması beklenmektedir (Yukl, 2018; Ershova, 1998).

Grosse-Oetringhaus'a (1996) göre yeni yönetim kültürünün getirmiş olduğu özgürlük kaos ve kurumun bölünmesine neden olmak anlamına değil, çalışanların katılımı ile geliştirilmiş vizyon ve stratejiyi yansıtan ortak ilkelere ulaşmak anlamına gelmektedir. Yapıcı geribildirimlerin ve açık tartışmaların tepeden inme emir akışından daha iyi sonuçlar verdiği düşünülmektedir. Bu süreçte tüm çalışanlar birlikte öğrenmek ve birlikte bir amaç uğruna hareket edebilmek için mobilize edilmelidir. Çalışanların sadece işi yerine getiren kişiler olarak görülme yerine yönetim sürecinin aktörleri haline getirilmesi motivasyonu önemli ölçüde artırır (Aktaran: Ershova, 1998).

Kurumu etkili şekilde yöneterek ortak hedefler doğrultusunda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme doğrultusunda yönetsel sorumlulukları artan liderlerin farklı kültürlere, değerlere ve inançlara sahip çalışanları anlaması, onlarla iletişim kurması ve onları etkilemesi gerekmektedir. Kurum içinde işbirliğine dayalı ilişkiler kurmak empatiyi, farklılıklara saygı duymayı ve farklı kültürlere sahip çalışanların değerlerini, inançlarını ve tutumlarını anlamayı tüm çalışanları ayrı birer birey olarak tanıyıp onlara bireysel ilgi göstermeyi gerektirmektedir (Yukl, 2018).

Bilgi toplumunda kurumların ihtiyaç duyduğu lider, geleneksel yönetici yerine değişimin nn açan, çalışanları etkileyerek kurumun hedefleri doğrultusunda dönüştüren dönüşümcü liderlik özellikleriyle benzerlik göstermektedir.



1.2. BİLGİ YÖNETİMİ

1.2.1. Bilginin Tanımı

1.2.1.1. Bilgi-Enformasyon-Veri Hiyerarşisi

Bazı küçük farklılıklar haricinde yaygın olarak paylaşılan görüşe göre veri ham sayılar ve gerçekler; enformasyon, verinin işlenmiş hali ve bilgi ise doğruluğu ispatlanmış enformasyon demektir (Dreske 1981; Machlup 1980; Vance 1997; Aktaran: Alavi ve Leidner, 2001). Alavi ve Leidner'e (2001) göre enformasyon ile bilgiyi etkili şekilde birbirinden ayıran temel faktör, ilgili enformasyon ya da bilginin kapsamı, yapısı, kesinliği ya da kullanılabilirliği değildir. Bilgi kişilerin zihinlerinde sahip oldukları enformasyondur. Başka bir deyişle, bilginin gerçeklerle, prosedürlerle, kavramlarla, yorumlarla, fikirlerle, gözlemlerle ve yargılarla ilgili enformasyonun -yeni, kullanışlı ya da kesin olmasından bağımsız olarak- kişiselleştirilmiş halidir.

1.2.1.2. Bilgi Türleri

Polanyi (1962, 1967) ve Nonaka (1994) çalışmalarında örgütlerde bilginin iki farklı türünden bahsetmektedirler: açık bilgi ve örtük bilgi (Aktaran: Alavi ve Leidner, 2001).

Açık bilgi kelime ya da rakamla açıkça ifade edilebilen bilgi türüdür. Açık veri, bilimsel formül ya da yazılı prosedür olarak paylaşılabilir (Takeuchi, 2006; Alavi ve Leidner, 2001).

Örtük bilgi oldukça kişiseldir. İfade ve formüle edilmesinin güç olması nedeniyle örtük bilginin iletişiminin yapılması ve paylaşılması oldukça zordur. Kişisel içgörüler, içgüdüler ve önsözler bu bilgi kategorisine dâhildir. Bununla birlikte örtük bilgi, kişinin benimsediği idealler, inançlar, değerler ya da duygularla olduğu gibi davranışlarının ve deneyimlerinin temelinde yer alır (Takeuchi, 2006).

Açık bilgi kolayca yakalanabilir, ifade edilebilir ve farklı formatlarda paylaşılabilirken, örtük bilgiyi yakalamak, yazıya dökmek, edinmek ya da dağıtmak

kolay değildir çünkü bu tip bilgi bireyler tarafından kolayca ifade edilememektedir (Bhatt, 2002).

Bir diğer bilgi sınıflandırması da bireysel ve kurumsal bilgi ayrımıdır. Kurumsal bilgi bir kurumun sahip olduğu ve kuruma mal olmuş bilgi demektir. Bireysel bilgi ise, yalnızca belirli bir kişiye ait olan “örtülü veya açık bilgi” olarak tanımlanabilir (Zaim, 2003). Bireysel bilgi sosyal yapılandırılmış bir kültür içerisindeki sosyal etkileşimlerin ürünüdür (Bhatt, 2002).

Kurumsal bilgi; kurumun etkinliği, denetimi, yönetimi, geliştirilmesi vb. ile ilgili olarak üretilen, alınan, kullanılan ve bu nedenlerle özel bir nitelik kazanan her türlü bilgi, fikir ve olgudur (Özdemirci, 2019).

Bireysel bilgi ve kurumsal bilgi iki ayrı kavram olmakla beraber karşılıklı bağımlıdır. Bireysel bilgi genellikle kişisel yaratıcılık ve kendini ifade etme yoluyla kendini gösterir. Kurumsal bilgi ise kurumun yarattığı ve müşterilerine sattığı ürün ve hizmetlere yansımaktadır (Bhatt, 2002).

Bireysel bilgi diğer kişilerle paylaşılmadığında kurumsal bilgi temeline etkisi çok az miktarda olacaktır. Bilginin paylaşılabilmesi doğrultusunda, yönetimin en önemli görevlerinden biri çalışanlar arasındaki etkileşim sürecini kolaylaştırmak ve onları çevresel uyaranlara karşı duyarlı hale getirmektir. Böylece sahip oldukları bireysel bilgi, kurumsal bilgi temeline katkıda bulunmak üzere güçlendirilmiş ve içselleştirilmiş olur (Nonaka, 1991). Çalışanların bireysel uzmanlıkları kurum için bir değerdir, bu nedenle yönetim tarafından dikkatlice beslenmesi gerekir. Yönetim, çalışanlarını bilgiyi paylaşmak için iş birliği içinde çalışmaya teşvik eden bir ortam yaratmalıdır. Bu eylem çalışanların sahip oldukları bilginin güçlendirilmesi ve bireysel etkileşimler yoluyla kurumsal bilgi oluşturulması ile sonuçlanır (Bhatt, 2002).

1.2.2. Bilgi Yönetimi

Son yıllarda bilgi yönetimi özelinde pek çok çalışma gerçekleştirilmiş olmasına rağmen, üzerinde anlaşılacak tek bir bilgi yönetimi tanımı olduğunu söylemek pek mümkün değildir (Lueg, 2001).

Özgener'e (2002) göre bilgi yönetimi organizasyonun amaçları doğrultusunda bilginin üretilmesi, dağıtılması ve değerlendirilmesiyle -etkili biçimde kullanılmasıyla- ilgili tüm süreçlerin yönetilmesidir (Aktaran: Zaim, 2003).

Bilgi yönetimi; organizasyon süreçlerinin, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon üretme kapasiteleri ile çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitelerinin sinerjik olarak kullanılmasına imkân sağlayacak biçimde yönetilmesidir (Lee ve Yang, 2000).

Mehmet-O'Dell ve Grayson (1998) da bilgi yönetiminin doğru bilgiyi, doğru insana, doğru zamanda sunan ve insanların bilgiyi paylaşmasına ve harekete geçirmesine yardım ederek organizasyon performansını artırmaya çabalayan bilinçli bir strateji olduğunu belirtmektedirler.

1.2.3. Bilgi Yönetiminin Alt Yapısını Oluşturan Faktörler

Bilgi yönetiminin etkin olarak işletilebilmesi için kurum gerekli altyapıya sahip olmalıdır. Bilgi yönetimi altyapısını oluşturan faktörler bilgi yönetimi teknolojisi, organizasyon ve kültürdür.

1.2.3.1. Teknoloji

Bilgi ve iletişim sistemleri arasında oluşturulan bağlantı daha önce kurum içinde parçalı halde bulunan bilgi akışlarının bütünleşmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda bu bağlantı kurumun farklı bölümleri arasında doğal olarak meydana gelmiş olan iletişim engellerini de ortadan kaldırmaktadır. Teknoloji çok yönlü bir kavram olduğundan, kurumların çeşitli bilgileri destekleyen geniş kapsamlı yatırımlar yapmaları önem taşımaktadır. İş zekası, işbirliği, dağıtık öğrenme, bilgi keşfi, bilgi haritalama, fırsat yaratma ve güvenlik unsurları etkin bir bilgi yönetiminin parçası olan teknolojik unsurlardır (Gold vd., 2001).

İş zekâsı teknolojileri kurumun rekabet avantajı ve daha geniş bir ekonomik çevre elde edebilmesine yönelik bilgi üretebilmesini sağlamaktadır. İş birliği ve dağıtık öğrenme teknolojileri, daha önce benzer etkileşimlere engel olan yapısal ve

coğrafi engelleri ortadan kaldırarak kurum bünyesinde bulunan kişilerin işbirliği halinde çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Bilgi keşfi yapan teknolojiler kurumun içinde ya da dışında yeni bilgiler edinmesine izin vermektedir. Bilgi haritalama teknolojileri kurumların hali hazırda sahip oldukları bilgileri kullanabilmelerini sağlamaktadır. İmkan yaratan teknolojiler kurumların kendi müşterileri, ortakları, çalışanları ya da tedarikçileri ile ilgili bilgi toplayabilmelerini sağlamaktadır (Gold vd., 2001).

1.2.3.2. Organizasyon

Bilgi yönetimi alt yapısını oluşturan faktörlerden bir diğeri de organizasyon yapısıdır. Bilgi yönetimi süreçlerinin başarılı işletilebilmesi için kurum yapısının bilgi yönetimini destekleyici şekilde yapılandırılmış olması önem taşımaktadır (Zaim, 2003). Kurumun sahip olduğu organizasyonel altyapı teknolojik altyapının desteklenmesi açısından da önemlidir. Organizasyonel yapılanmadaki bölümlerin ya da birimlerin bilgi yönetimine engel teşkil etmeyecek şekilde yapılandırılmış olması bununla birlikte bilgi paylaşımını kolaylaştırması ve teşvik etmesi gerekmektedir. Bireysel çalışmayı teşvik eden organizasyonel yapılar kişileri bilgiyi paylaşmamaya yönlendirerek bilgi yönetiminin etkin şekilde işletilmesine engel olabilir. Esnek kurumsal yapılar, katı yapılanmalara göre bilgi yönetiminin işletilebilmesi açısından daha destekleyici olacaktır (Gold vd., 2001).

Kurumsal yapının hiyerarşik katmanlardan arınması, yatay örgütlenme yoluyla çalışanlara daha fazla otonomi ve sorumluluk verilmesi yoluyla bilgi paylaşımı desteklenebilir. Kurumlar bilgi yönetimi çalışmaları için özel bir birim oluşturulmasını sağlayabilir, ayrıca kaynak tahsis ederek bu konuda uzman kişileri istihdam edebilirler (Ok, 2013).

1.2.3.3. Kültür

Kurum kültürü büyük olasılıkla bilgi yönetimine engel teşkil edebilecek en önemli bariyerdir. Bir kurumun sahip olduğu bilgiyi daha etkin bir şekilde yönetebilmesinde kurum kültürünü şekillendirme büyük önem teşkil etmektedir. Yenilik sürecinde kişiler arası etkileşim çok önemlidir. Kişiler ve gruplar arasındaki

etkileşim yeni fikirler oluşmasına ve böylece yeni bilgiler yaratılmasına temel oluşturmaktadır. Çalışanlar arasındaki resmi ve gayri resmi iletişim teşvik edilmeli ve böylelikle yan yana çalışmayan kişiler arasında fikir alışverişi yapılması sağlanmalıdır (Gold vd., 2001).

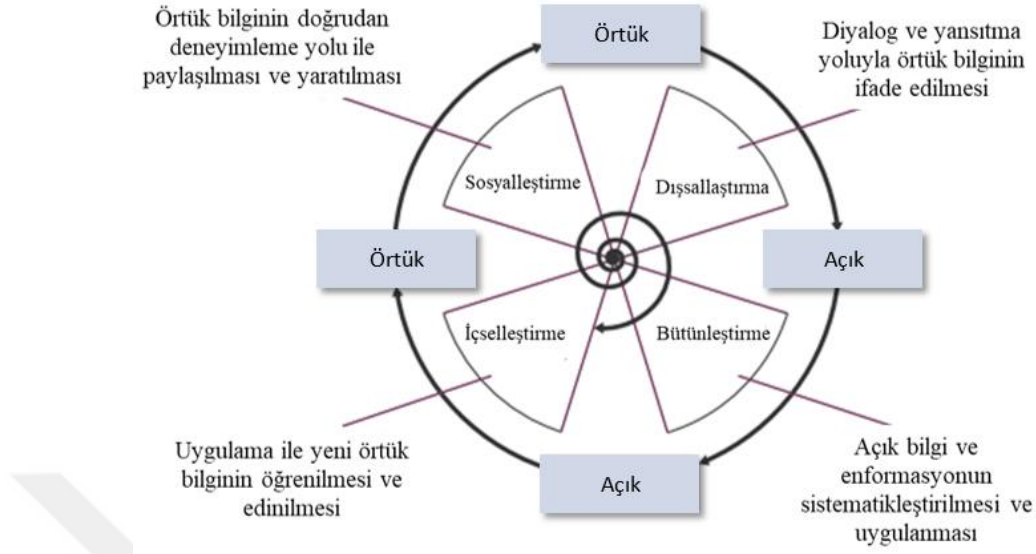
Kurumsal vizyonun, kültürün önemli unsurlarından biri olduğu pek çok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır. Vizyonun yanı sıra kurumsal değerler sistemi de ne tür bilgilerin talep edildiğinin ve bilgi ile ilgili ne tür etkinliklerin teşvik edildiğini belirler. Açık şekilde ifade edilmiş bir vizyon kurum içindeki bilgi birikiminin artmasını teşvik edebilir. Güven ve açıklık bilgi yönetimi davranışlarını teşvik eden bu açıkça belirtilmiş değerler arasında görülmektedirler. Özetle, vizyon bildirimlerinde ve değer sistemlerinde, kurumda etkin bilgi yönetimi süreçlerinin oluşmasını teşvik edecek unsurlarına vurgu yapılmalıdır. Bununla birlikte vizyon ve örgütsel değerler tek başına yeterli değildir. İletişimin tüm kurum içerisinde etkin olarak yapılması gerekmektedir (Gold vd., 2001).

1.2.4. Kurumsal Bilgi Üretimi (SECI Modeli)

Kurumsal bilgi üretimi bireylerde örtülü halde bulunan bilginin açık hale getirilmesi yoluyla gerçekleştirilir. Farklı departmanlardan çok sayıda kişinin işbirliğini gerektiren ürün geliştirme çalışması bireysel bilginin kurumsal bilgiyle bütünleşmesine örnek teşkil etmektedir (Constantin, 2015).

Örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi süreci Nonaka (1991) tarafından geliştirilen SECI modeli ile tanımlanır. Sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirme olarak dört aşamadan oluşan SECI modeli bilgi yaratma spirali Şekil 1'de gösterilmektedir.

ŞEKİL1: SECI Bilgi Süreci Spirali



Kaynak: Nonaka ve Takeuchi (1995); Aktaran: Takeuchi (2006)

Sosyalleştirme, doğrudan deneyimleme yolu ile örtük bilginin yaratılması ve paylaşılmasıdır (Takeuchi, 2006). Örtülü bilgi diğer bir kişiyle doğrudan paylaşılabilir. Örneğin, bir çırak ustanın örtülü yeteneklerini gözlem taklit ve pratik yoluyla öğrenebilir ve böylelikle bu örtülü bilgi kendi örtülü bilgisinin bir parçası haline gelmiş olur. Sosyalleştirme sınırlı bir bilgi yaratımı formudur. Bu bilgiler hiçbir zaman açık hale gelmedikleri için sistematik bir iç görü oluşturulamaz ve bir kurum tarafından faydalanılmaları zorlaşır (Nonaka, 1991).

Dışsallaştırma, örtük bilginin diyalog ya da yansıtma yoluyla ifade edilmesidir (Takeuchi, 2006). Örneğin, bir işin nasıl yapıldığı usta tarafından çırağına anlatıldığında örtülü bilgi diğer kişilerle paylaşılacak olan açık bilgiye dönüşmüş olur. Bir projenin geleneksel yöntemler kullanılmak yerine yıllar içinde kişinin kendi deneyimleriyle biriktirdiği örtülü bilgisi ile yeni bir yöntem geliştirilerek uygulamaya koyulması da örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesine örnektir (Nonaka, 1991).

Bütünleştirme, açık bilginin sistematize edilmesi ve uygulanmasıdır (Takeuchi, 2006). Açık bilgi parçacıkları kişiler tarafından birleştirilerek yeni bir bilgi haline getirilebilir (Nonaka, 1991). Rapor yapma buna örnek olarak gösterilebilir. Bu aşamada açık bilgiden açık bilgi üretilmiş olur.

İçselleştirme, yeni açık bilginin edinilmesi ve pratikte kullanılmasıdır (Takeuchi, 2006). Bu aşamada açık bilgi yeniden örtük bilgi halini alır. Açık bilgi kurum geneline yayıldığında çalışanlar bu bilgiyi içselleştirirler ve kendi örtük bilgilerini genişletmek ve yeniden şekillendirmek için kullanırlar. Bunun sonucunda yeni bir ürün ya da hizmet geliştirilir ve yeniden bir örtük bilgi yaratılmış olur. Böylelikle bilgi üreten kurumlarda bu 4 aşama bir döngü halinde kendini tekrar eder ve bir tür bilgi spirali oluşmuş olur (Nonaka, 1991).

1.2.5. Bilgi Yönetiminin Önemi

Teknolojik gelişmeler ve küresel rekabet bilgi çağının ve bilgi temelli ekonominin şekillenmesine katkıda bulunmuşlardır. Veri ve bilgi birikiminin artmasının doğal sonucu olarak kurumlar, bu birikimden nasıl değer yaratabilecekleri konusunda düşünmeye yönelmişlerdir. Emek, toprak, sermaye ve teknolojinin yanında bilgi de ekonomik faaliyetler için önemli bir faktör konumuna gelmiştir.

İşletmeler, rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için diğer yatırımlarının yanı sıra bilgi temelli yatırımlar yapmanın önemini farkına varmaktadır. Stratejik karar alma sürecinde bilgi edinebilmek ve bilgiyi hızlıca analiz ederek aksiyon alabilmek kurumların rakipleri karşısında öne geçirmektedir. Sürekli değişim içinde olan dijital çağa ve iş hayatındaki rekabet ortamına ayak uydurmak için bilgiyi en pragmatik yollarla ve en verimli şekilde kullanmak bir zorunluluk haline gelmiştir (Kigem, 2014). Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide, sürekli rekabet avantajının mutlak kaynağı bilgidir. Pazarların sürekli olarak değiştiği, teknolojilerin yaygınlaştığı, rakiplerin sayısının giderek arttığı ve ürünlerin neredeyse bir gecede modası geçmiş hale geldiği bir çevrede, sürekli olarak bilgi üreten ve bilgiyi organizasyon geneline yayarak hızlıca yeni teknoloji ve ürünlerle somutlaştırabilen kurumlar başarılı olacaklardır (Nonaka, 1991). Bunun gerçekleştirilmesi etkin çalışan bir bilgi yönetimi çerçevesinin oluşturulması ile mümkündür.

Bilgi yönetimi süreci entelektüel sermayenin yönetilmesi ile ilişkisi açısından da önem taşımaktadır. Sveiby (2001) tarafından bilgi yönetimi, bir örgütün maddi

olmayan varlıklarından değer yaratma sanatı olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin ve grupların yetenek ve becerilerini, teknolojik ve sosyal ağlar ve onları birbirine bağlayan yazılım ve kültürü ve patent, telif hakkı, yöntem, prosedür, arşiv vb. unsurları içerir. Bilgi yönetiminin amacı, çalışanların yetenek ve becerilerini, onları birbirine bağlayan kültür, yöntemler, ağlar ve prosedürler gibi maddi olmayan varlıklar ile tanımlanan entelektüel sermayeyi yaratarak ve mevcut entelektüel sermayeden maksimum ölçüde faydalanarak daha akıllı bir kurum yaratmaktır. Bir organizasyonun yeni değer üretebilme ve mevcut bilgiyi aktarabilme kapasitesiyle entelektüel sermaye doğru orantılıdır. (Gökçe, 2006)

1.2.6. Bilgi Yönetimi Süreçleri

Bu çalışmada, bilgi yönetimi 5 temel süreçte ele alınmaktadır. Bunlar; bilginin edinimi, bilgi üretimi, bilgi paylaşımı, bilginin depolanması ve dokümanite edilmesi ile bilgi kullanımı süreçleri olarak Şekil 2’de gösterilmektedir.

ŞEKİL 2: Bilgi Yönetimi Süreçleri



1.2.6.1. Bilgi Edinimi

Bilgi Yönetimi süreci bilginin elde edilmesi ile başlar. Tüm kurumlar çeşitli şekillerde bilgi edinirler ve elde ettikleri bilgileri yeni uygulamalar oluşturmak ya da mevcut uygulamalarını daha iyi hale getirmek amacıyla kullanırlar. Bu nedenle edinilen bilginin doğru olması ve kendi işlerine yarayacak bilgilerin edinilmesi önem taşımaktadır (Carneiro, 2000).

Bilgi edinme yöntemlerinden biri bilginin taklit edilmesidir. Bilginin taklit edilerek edinilmesi kısaca kurumların rakiplerinde başarılı olarak değerlendirdikleri bilgileri gözleme vb. yöntemlerle olabilmektedir. Davenport ve Prusak'a (1998) göre edinilen bilginin yeni yaratılmış bir bilgi olmasına gerek yoktur; önemli olan kuruma yeni kazandırılmış olmasıdır. Bilgi odaklı kurumların yeni fikirler üretmeye değil uygun bilgiye doğru zamanda ve uygulanabilecek doğru yerde erişebilmeye ihtiyaçları vardır (Davenport ve Prusak, 1998).

Kıyaslama (benchmarking) adı verilen bir diğer yöntem de yaygın olarak kullanılan bir bilgi taklit etme yöntemidir. Kıyaslama, bir kurumun belli bir fonksiyonunu geliştirmek için diğer bir kurumda aynı fonksiyonun nasıl yerine getirildiğini incelediği pozitif ve proaktif süreçtir (Camp, 1989).

Bilgi edinimi satın alma yoluyla da gerçekleştirilebilir. Davenport ve Prusak'a (1998) göre bilginin satın alınması, bilgiye sahip olan kuruluşun satın alınması ya da bilgiye sahip çalışanların istihdam edilmesi şeklinde olabilir. Bilgi elde etmenin en doğrudan ve de genellikle en sık başvurulan yöntemi, bilgiye sahip olan kurumu satın almak ya da bilgiye sahip kişileri istihdam etmektir. Tüm satın almalar bilgi edinimi amaçlı olmamakla beraber, kurumlar diğer kurumları ekstra gelir elde etme, stratejik büyüklüğe ve ürün çeşitliliğine sahip olma, yeni pazarlara erişim sağlama gibi çeşitli nedenlerle satın alabilmektedirler. Giderek daha fazla sayıda kurum, diğer kurumları sahip oldukları bilgi için satın almaktadırlar. Kurumlar kendi bilgi birikimlerine ekleyeceklerini umdukları ekstra bilginin değerine karşılık genellikle pazar değerinden çok daha fazla ödemeye hazırlardır.

Bilgi, kurumlar tarafından satın alınarak edinilebileceği gibi kiralanarak da elde edilebilir. Bilginin kiralanması, bilgi kaynağının kiralanması anlamına gelir. Kurumda yürütülecek bir proje için danışman kiralamak bilgi kiralamaya örnek olarak gösterilebilir. Kiralama durumunda bilgi kaynağı geçicidir ancak danışmanlardan edinilen bilginin kodlanması ve yazılı çıktılara dönüştürülmesi sonrasında bilginin bir kısmı kurumda kalacaktır (Davenport ve Prusak, 1998).

1.2.6.2. Bilgi Üretimi

Dış süreçlerden, ortaklardan, vb. kanallardan yeni bilgi elde etmenin yanı sıra, iç süreçler yoluyla yeni bilgi üretmek de kurumlar için önemli bir süreçtir. Sektörde ya da bazen kurum içinde yaşanan değişiklikler, kurumların uyum sağlamaya ihtiyaç duymasına neden olur. Rakiplerin geliştirdiği yeni ürünler, yeni teknolojiler ve sosyal ve ekonomik değişiklikler kurumlarda bilgi üretimini tetiklemektedir çünkü değişen koşullara yanıt olarak değişmeyen kurumlar başarısız olacaktır. Geçmişte başarılar elde eden kurumlar bazen değişimin olduğunu görmekte veya onları etkileyebileceğini kabul etmekte başarısız olabilmektedirler. Bir firmanın uyum sağlama yeteneği iki temel faktöre dayanmaktadır: birincisi, mevcut iç kaynaklara ve yeni yöntemlerle kullanılacak yeteneklere sahip olmak ve ikincisi ise değişime açık olmaktır. Değişime ayak uydurabilmek için en iyi uyarlanabilecek kaynaklar, yeni bilgi ve becerileri kolayca edinebilen ve bilgi üretimine katkıda bulunan çalışanlardır (Davenport ve Prusak, 1998). Bilgi üretimi Ar-Ge çalışmaları, füzyon ve iletişim ağları yoluyla yapılabilir.

Bir kurumda bilgi üretmenin geleneksel yolu, bilgi üretimi çalışmaları için ayrıca kaynak tahsis ederek birimler veya gruplar oluşturmaktır. Gruplar Ar-Ge çalışmalarıyla ve yeni durumlarla başa çıkmak için geliştirdikleri yöntemler yoluyla bilgi üretebilirler (Lyles, 2014). Ar-Ge'yi firmanın diğer bölümlerinden ayırmanın amacı, araştırmacılara kâr amacının ve son teslim tarihlerinin getirdiği sınırlamalar olmadan fikirleri keşfetme özgürlüğü sağlamaktır (Davenport ve Prusak, 1998).

Ar-Ge yönteminin, üretken araştırmaları engelleyebilecek baskı ve dikkat dağınıklıklarını azaltmaya yönelik yaklaşımının yanında füzyon yoluyla bilgi üretimi yaklaşımı yeni bir sinerji oluşturmak için karmaşıklığı ve hatta çatışmayı öne

çıkarmaktadır. Bu yöntem, kişileri bir sorun veya projede çalışmak için ortak bakış açıları bulmaya zorlayan farklı bakış açılarıyla bir araya getirir. Füzyon yöntemi başka şekillerde elde edilemeyecek güçlü sonuçlar elde etmeyi sağlasa da, bu yöntemin bilgi üretimi için bir kısayol olduğu söylenemez. Grup üyelerinin birlikte çalışabilmeleri amacıyla ortak bilgi ve ortak dil geliştirmeleri için önemli bir zaman ve çaba gereklidir. Farklı tarz ve fikirlerin işbirliğinin sadece yüzeysel değil, olumlu olmasını sağlamak için de dikkatli bir yönetim gereklidir (Davenport ve Prusak, 1998).

Bilgi, kurum içinde zamanla daha resmi hale gelebilecek gayri resmi, kendi kendini organize eden ağlar tarafından da üretilebilir. Ortak çıkarlarla bir araya getirilen topluluklar, genellikle uzmanlığı paylaşmak ve sorunları çözmek için şahsen, telefonda ve e-posta aracılığıyla konuşurlar. Bu tür ağlar, etkili bir şekilde iletişim kurmak ve işbirliği yapmak için yeterli ortak bilgiye sahip olduğunda, devam eden iletişim genellikle kurumlar için yeni bilgiler üretir. Bu tür bir bilgiyi belgelemek zor olsa da, bu işlem tüm kurumun bilgisine katkıda bulunabilir (Davenport ve Prusak, 1998).

1.2.6.3. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı süreci, başarılı bilgi yönetimine ulaşma yolunda en önemli adımlardan biridir. Bilginin paylaşılması bilgiyi doğru kişiye doğru zamanda doğru kalitede aktarabilmeyi ifade eder.

Bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminde kilit bir unsurdur. Ikenwe ve Igbinovia'e (2015) göre bilgi paylaşımı bilgi yönetiminin temel önceliğidir. Bilgi paylaşımı süreci; edinilen bilgi, fikir, beceri ve deneyimlerin insanlar ve kurumlar arasında değiştirilmesi ve paylaşılması eylemlerinden oluşmaktadır. Bireysel bilgileri tüm organizasyonla paylaşmanın asıl nedeni, eğer bu çalışan organizasyondan ayrılırsa bilginin yok olmaması gerektiğidir (Dhamdhere, 2015). Bir kurum, bilginin paylaşılmasını sağlamak ve bilgi biriktirmeyi engellemek için belirli önlemler (teşvikler) koymalıdır.

Örgütsel bilişin dağınık doğası göz önüne alındığında, örgütsel ortamlarda, bilginin ihtiyaç duyulduğu ve kullanılabileceği yerlere aktarılması önemli bir bilgi yönetimi sürecidir (Alavi ve Leidner, 2001).

Bireyler, gruplar ve birimler arasındaki bilgi paylaşımı uygulamaları kurum için, kendi kaynak yapılanmalarını ve kapasite geliştirmelerini sağlayan, bu doğrultuda daha üst düzeyde örgütsel performansa ulaşmalarına öncülük eden bilgiyi oluşturma, yakalama ve uygulamaları için önem taşımaktadır (Lee ve Sukoco, 2007).

Bilgi paylaşımı gayri resmi yollarla da gerçekleştirilebilir. Örneğin, insanların zihinlerinde sahip oldukları örtük bilgi sosyal ilişki ve etkileşimler aracılığıyla paylaşılır. Bu tür bilgi paylaşımı çalışanların farklı şekillerde problem çözmelerine yardımcı olur, ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasına ve operasyonel maliyetlerin düşürülmesine katkıda bulunur (Rehman vd., 2015).

1.2.6.4. Bilginin Depolanması ve Dokümantasyonu

Bilginin depolanması, organizasyonel amaçlar ve öncelikler göz önünde bulundurularak belirli standartlara göre uygun elektronik ortamlarda muhafaza edilmesi anlamına gelir. Bilginin depolanması süreci; bilginin kodlanması, sınıflandırılması, gereksiz bilgilerden arındırılması, saklanması, arşivlenmesi süreçlerinden oluşmaktadır (Önaçan, 2015). Bilginin depolanmasını sağlayan teknolojik ortamlar geniş bilgi depoları, doküman yönetimi sistemleri, veri ambarları, çevrimiçi veri tabanları ve içerik yönetimi sistemleridir (Zaim, 2003).

Bilginin depolanması, yeniden kullanılabilmesini sağlar. Kurumun sahip olduğu bilgiyi muhafaza etmesi performansı açısından önemli sonuçlar doğurur (Olivera, 2000). Kurumlar, önemli bir kaynak olduğunu bildikleri bilginin şimdiki zamanda ve gelecekte kullanımı için depolanmasının önemini farkına varmışlardır. Yaygın olarak kurumsal hafıza olarak da bahsedilen bilginin depolanması kavramı, bilginin yeniden kullanılması ve üretilmesi anlamında bilgi yönetiminin temel taşlarından biri olarak değerlendirilebilir (Jasimuddin, 2000).

Bilginin dokümantasyonu, bilginin kodlanması ile belge haline dönüştürülmesini ifade eder. Dalkir'a (2005) göre bilginin kodlanması sürecinde örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi ile bilgi kurum içerisinde daha az maliyet ile daha geniş bir şekilde kullanılabilir. Kodlama süreci ile doküman haline dönüştürülen bilgi, intranet vb. ortamlar aracılığıyla hızlı bir şekilde ve zaman kısıtlaması olmaksızın dağıtılabilir. Böylece bilginin ihtiyaç duyulduğunda referans olarak kullanılmak üzere çalışanlar ve gelecekte yeni istihdam edilecek kişiler için ulaşılabilir olması sağlanmaktadır (Aktaran: Zorlu, 2013).

Bilginin depolanması öncesinde, kurumun geneline yayılmış olan bilgiyi gerçekten değerli kılmak için kurumların bilgilerini değişik şekillerde kategorize etmeleri gerekmektedir (Dinçmen, 2010). Böylece son kullanıcıların spesifik olarak ihtiyaç duydukları bilgiye kolayca ulaşabilmeleri mümkün olacaktır (Offsey, 1997).

Bilgilerin organize edilmesi ve yapılandırılması için ortak standartlara dayanan çerçeveler geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bilgiyi tutarlı ve yeterli bir şekilde yönetmek için gerekli ortak kurumsal dil geliştirmeye olanak sağlar. Herkesin aynı bilgileri aynı şekilde idrak edebilmesi ve yorumlayabilmesi için ortak gösterim yöntemleri oluşturulmalıdır. Ortak gösterimin sağlanması ve sonrasında bilginin önemlilik derecesine, gizlilik seviyesine, konularına vb. niteliklerine göre sınıflandırılması, gereksiz bilgilerin ayıklanması ve amaca uygun olanların filtrelenerek depolanması bilginin kullanılabilirliğinin artması için önemli bir aşamadır (Öztemel, 2010).

Bilginin depolanması süreci aynı zamanda bilginin korunması ile de ilgilidir. Bilginin korunması kurumların sahip oldukları bilgiyi illegal kullanıma ya da hırsızlığa karşı korumasını ifade etmektedir (Gold vd., 2001). Bilginin kurumları rakiplerinden farklılaştıran ve kurumlara rekabet avantajı kazandıran bir değer olması nedeniyle, bilginin güvenli şekilde saklanması büyük önem taşımaktadır. Kurumlar için bir yandan dış ilişkiler kurarak tedarikçiler ve müşteriler ile etkili ve faydalı bilgi alışverişi yapmaları büyük önem taşımaktayken diğer yandan kendi uzmanlıklarını oluşturan ve rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayacak bilgi sermayelerini

korumaları da oldukça önemlidir (Bolisani vd., 2013). Kurum, bilgi korunamadığında sahip olduğu bu değeri kaybetmiş olacaktır.

1.2.6.5. Bilgi Kullanımı

Bilginin kullanılması, bilgi ile elde edilen yeni fikirlerin hayata geçmesini ve mevcut süreç, ürün ve hizmetlerin elde edilen bilgi kullanılarak iyileştirilmesini ifade etmektedir. Bilgi yönetimi, yönetilen bilgi kullanılarak kurum için fayda sağladığı durumda anlamlı bir faaliyet haline gelir (Zaim, 2003). Örgüt içerisinde üretilen, paylaşılan ve yapılandırılan bilgi kullanılmadıkça örgütün hiçbir işine yaramaz. Bilgi, örgüt içerisinde üç temel amaca yönelik olarak kullanılmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Aktaran: Çetinkaya, 2017):

- Örgütün iş süreçlerinin ve stratejilerinin belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde bilgi kullanılır. Bu aşamada bilgi, örgütün daha sağlıklı kararlar alabilmesini ve geleceğe yönelik öngörülerini güçlendirmek amacıyla kullanılmaktadır.
- Örgütteki ürünlerin tasarımında, oluşturulmasına ve pazarlanmasında bilgi temel rol oynar.
- Örgütün verdiği hizmetlerin çeşitliliğinin ve kalitesinin artırılmasında bilgi en etkili yolları belirler.

1.3. BİLGİ YÖNETİMİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Literatürde dönüşümcü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi ile ilişkisi üzerine yapılmış araştırmalar mevcuttur.

Crawford ve Strohkirch (2000) ve Crawford vd. (2003) tarafından yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderlerin diğer liderlik tarzlarına göre daha yenilikçi oldukları görülmektedir. Yenilikçilik aynı zamanda bilgi yöneticilerinin karakteristik özelliklerinden biridir. Yenilikçiliğin göstergelerinden biri bilgi yaratabilme ve yönetebilme becerisidir. Dolayısıyla, yenilikçi dönüşümcü liderlik davranışlarının yeni bilgi yaratma yoluyla bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin edinilmesi sürecini etkilediği çıkarımı yapılabilir. Bu bağlamda bilgi yönetimi ve dönüşümcü liderlik ilişkisi araştırmaya değerdir.

Dönüşümcü liderin risk alma davranışı, önemli projelerde hem başarılı hem de başarısız sonuçlar doğurabilmektedir (Hater ve Bass, 1988). Liderler, bu başarılar gibi başarısızlıkları da belgelemeyi dolayısıyla deneyimlerinden öğrenmeyi teşvik ederler. Bu doğrultuda, bireysel çalışanların bilgi, bilgiyi yaratma ve yönetme anlayışlarında yenilikçi bir dönüşümü teşvik ederler (Aragon-Correa vd., 2007; Crawford, 2005). Ek olarak, Crawford (2005), 1.046 katılımcı arasında yaptığı araştırmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının belge yaratma ile pozitif ilişkili olduğunu keşfetmiştir. Bu bağlamda bu liderler çalışanlara bilgileri belgeleyerek insan sermayesi faydaları sağlamada destek olur.

Politis (2001) çeşitli bilgi yönetimi özellikleriyle liderlik tarzları arasındaki ilişki üzerine araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın, Avustralya'nın Sydney kentinde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir yüksek teknoloji üretim kurumundan seçilen örnekleme, üretim operasyonları ile yakından bağlantılı çalışanlardan oluşmakta ve tasarım mühendisleri, imalat mühendisleri, endüstri mühendisleri, üretim planlayıcıları, üretim kontrolörleri ve büro personellerini içermektedir. Ankete katılımcıları, yüksek düzeyde bilgi edinme becerisi gerektiren çok çeşitli yeni teknolojilerle uğraşmış ve liderlik teorisi ve uygulamaları konusunda eğitim almış kişilerden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik tarzının da bilginin edinilmesi süreci ile ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir.

Dönüşümcü liderler sahip oldukları bilgileri kullanarak yeni fikirler yaratır ve çalışanları bu fikirleri yeni ürün ve süreç oluşturma ve uygulama konusunda desteklerler. Liderleri dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş kurumlar çalışanlar arasında yaratıcı performansı teşvik ederek bilgi yaratır. Yahya ve Goh (2002) tarafından yapılan araştırmada yaratıcılık ile bilgi yaratma arasında pozitif bir ilişki tespit edilmesi bu görüşü destekler niteliktedir.

Crawford'a (2005) göre, bilgi yönetimi ve liderlik güçlü şekilde birbiriyle ilişkilidir. Dönüşümcü liderlik ve bilgi yönetimi ilişkisi ile ilgili olarak Johnson (2002) ve Politis (2001) gibi birçok araştırmacı yaptıkları çalışmalar ile bu iki kavram arasındaki ilişkiyi teorileştirmiş, teorik temeli sağlamış ancak fikirlerine

temel sağlayacak deneysel altyapı konusunda eksik kalmışlardır. Crawford'a göre deneysel destek olmadan aradaki ilişki sadece varsayılmış ancak kanıtlanmamış durumdadır. Crawford çalışmasında daha önce teorileştirilmiş ancak deneysel verilerden yoksun bir ilişkiyi açıkça detaylandırdığını belirtmiştir. Crawford'a göre çalışmasının en belirgin sonuçlarından biri, dönüşümcü liderlik ile bilgi yönetimi davranışları arasındaki güçlü ilişkidir.

Analoui ve çalışma arkadaşlarına göre (2012) etkili bir bilgi yönetimi faaliyeti sağlamada liderliğin önemli bir rol oynayabileceği iyi bilinmesine rağmen, bu görev için hangi liderlik tarzlarının en uygun olduğu hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu doğrultuda, Avolio ve Bass tarafından sunulan liderlik boyutlarının örgütsel bilgi yönetimi faaliyetleri ile ilişkisini keşfederek teoriye katkıda bulunmak amacıyla liderlik ve bilgi yönetimi üzerine çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında İngiltere'deki bilgi ve iletişim teknolojisi kurumlarında çalışmakta olan 111 bilgi yöneticisine anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan temel bulgu, kurumlardaki bilgi yöneticileri dönüşümcü liderlik tarzını benimsediğinde, bilgi yönetimi faaliyetlerinde kayda değer bir artış olduğudur.

Bir diğer araştırma da Nguyen ve Mohamed (2011) tarafından liderlik davranışları ve bilgi yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma, Avustralya'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) bağlamında, dönüşümcü liderlik davranışlarının üzerindeki etkisini incelemektedir. Liderlik davranışları, kurum kültürü ve bilgi yönetimi uygulamaları üzerine yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik davranışının bilgi yönetimi uygulamaları ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Zorlu (2013) tarafından zincir otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesine etkisi üzerine yapılan araştırma kapsamında yerli ve yabancı 167 otelde görevli 504 alt ve orta düzey yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda “dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi sürecinin genelini ve tüm alt boyutlarını (çalışma kapsamında ele alınan alt boyutlar; bilgi edinme, bilgi üretimi, bilgi paylaşımı, bilgi depolama/dokümantasyon, bilgi kullanımı) pozitif yönde etkilediği” saptanmıştır. Zorlu'ya göre, bilgi yönetimi

uygulamalarının başarısında işletmelerde dönüştürücü liderlerin varlığı doğal bir zorunluluk olarak değerlendirilmelidir.

Naralan (2013) tarafından dönüştürücü liderlik algısı ile bilgi yönetimi kabiliyetleri arasındaki ilişkiler üzerine yapılan araştırmada bilgi yönetimi kabiliyeti olarak ele alınan örgütsel bilgi yaratma süreci arasındaki ilişkiler ve etkileşimler incelenmiştir. Çalışma örneklemini, Erzurum Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'na kayıtlı 90 yiyecek-içecek firması oluşturmaktadır. Söz konusu firmalarda, çalışanlar üzerinde bir anket çalışması yürütülmüştür. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, dönüştürücü liderlik algısı ile örgütsel bilgi yaratma süreci arasında kuvvetli ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmada gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonucunda ise; dönüştürücü liderlik algısının örgütsel bilgi yaratma sürecini, anlamlı ve olumlu yönde; ancak kısmen etkilediği görülmüştür.

Evrilmekte olan bilgi toplumunda dönüşümcü liderliğe ihtiyaç duyulduğunu öne süren Brown'a (1994) göre toplumsal olarak, kontrollü değişim sürecinden kontrolün de ötesindeki hızlandırılmış değişim sürecine geçiş yaşanmaktadır. Bu bağlamda, gün geçtikçe daha fazla karşılıklı bağımlı hale gelen ekonomi göz önüne alındığında dönüşümcü liderler, pazar taleplerini daha öncekinden daha hızlı ve daha iyi karşılar hale gelmelidirler. Bu amaca ulaşmada etkin işletilen bilgi yönetimi süreci önemli bir rol oynamaktadır.

Bollinger ve Smith'e (2001) göre bilgi yönetimi hem varılacak hedef hem de sürecin kendisidir. Bilgi yönetiminin çıktıları tamamen bilgiyi kurumun hedefleri doğrultusunda paylaşmaya dayalıdır. Bilgi yönetimi süreci bilgiyi sadece kontrol altına almak ile değil, aynı zamanda paylaşma, işbirliği ve stratejik bir kaynaktan en iyi şekilde yararlanmak ile ilgilidir. Bilgi yönetimi, insanları birlikte düşünmelerini sağlamak ve kurumları için yararlı olduğunu düşündükleri bilgileri ve görüşleri açığa çıkarmak ve paylaşmak amacıyla zaman harcamaları için birbirine bağlamalıdır (Lang, 2001). İşbirliğini ve ekip çalışmasını teşvik eden, çalışanların hedeflerini kurumun vizyonu doğrultusunda şekillendirme amacıyla hareket eden dönüşümcü

lider bu doğrultuda bilgi y6netimi s6recinin kuruma maksimum fayda getirecek Şekilde iŐletilmesini sağlayabilir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amaç ve önemi, kapsamı, kısıt ve varsayımları hakkında bilgiler yer almaktadır. Ayrıca araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler verilmektedir.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, literatürde yeterince incelenmediği düşünülen liderlik tarzının bilgi yönetimi süreçlerine etkisine dair saptamalarda bulunmaktır. Bu amaç doğrultusunda bir kurumdaki bilgi yönetimi süreçlerinde dönüşümcü liderlik tarzının ne ölçüde etkili olup olmadığı incelenecektir.

Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Araştırmanın amacı çerçevesinde şu alt hipotezlere ilişkin yanıtlar aranmıştır:

H1_a: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilginin üretimi sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H1_b: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilginin edinimi sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H1_c: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilginin paylaşımı sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H1_d: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilginin depolanması ve dokümantasyonu sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H1_e: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilginin kullanımı sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Araştırma kapsamında incelenen bir diğer problem ise şudur:

- Yöneticilerin yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik düzeyleri farklılık göstermekte midir?

Bu araştırma Türk bankacılık sektöründe dönüşümcü liderliğin bilgi yönetimi süreçleri üzerine etkisi olup olmadığını ortaya koyacak bir çalışma olması bakımından önemlidir. Çalışma sayesinde araştırma kapsamındaki kurum yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları hakkında da bilgi edinilecektir.

2.2. ARAŞIRMANIN KAPSAM, KISIT VE VARSAYIMLARI

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların veri analizi ve benzeri birimlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışanların, kurumda gerçekleştirilen bilgi yönetimi süreçlerinde diğer iş görenlere göre daha çok yer aldıkları varsayımından hareket edilmiştir. Araştırma, anket uygulamasına gönüllü olarak katılan kişilerin yanıtları ile sınırlıdır. Ayrıca, katılımcı yanıtlarının tarafsız ve doğru olduğu varsayılmıştır.

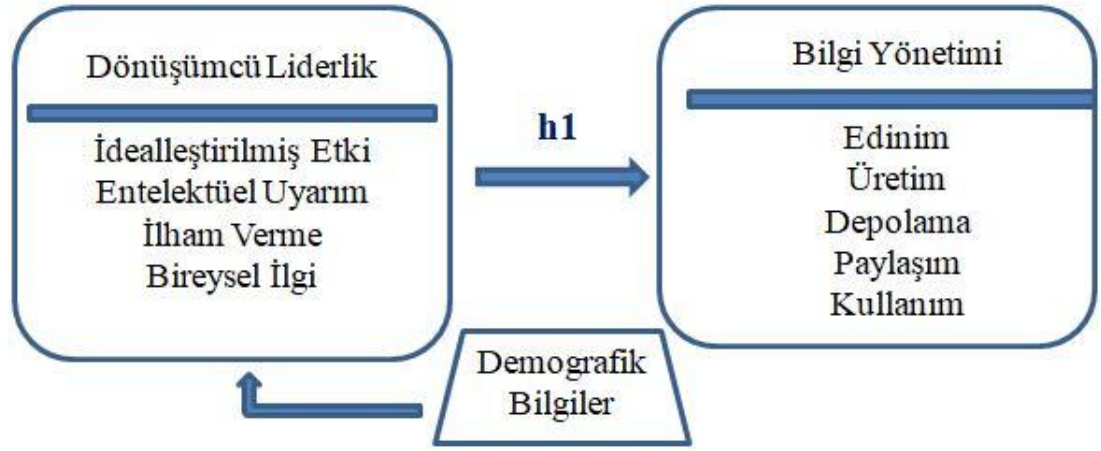
2.3. ARAŞTIRMA MODELİ

Dönüşümcü liderlik tarzının bilgi yönetimi süreçlerine etkisini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelindedir.

Araştırmada 2 ana değişken bulunmaktadır. Bunlardan biri bağımsız, diğeri bağımlı değişkenlerdir. Araştırmada ayrıca tahmin değişkenlerine de yer verilmiştir. Değişkenlere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiş olup, araştırma modeli Şekil 3’te gösterilmiştir:

- Bağımsız Değişken: Dönüşümcü liderlik (4 alt boyut)
- Bağımlı Değişken: Bilgi yönetimi süreci (5 alt boyut),
- Tahmin Değişkenleri: Çalışanların ve yöneticilerin demografik özellikleri.

ŞEKİL3: Araştırmanın Modeli



2.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Türkiye’de hizmet veren özel bankaların ve kamu bankalarının veri analizi ve benzeri birimlerinde görev yapan kişiler oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığı için kapsam ve kısıtlarda göz önüne alınarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden ‘kolayda örnekleme’ yöntemi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma Türkiye’de bankacılık sektörü üzerine en büyük sivil toplum kuruluşu olan Türk Bankalar Birliği’nin Eylül 2018 tarihli ‘Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması Raporu’nda ilk 10 içerisinde yer alan özel bir bankada gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılacak veriler ‘<https://surveyMonkey.com>’ sitesi üzerinden çevrimiçi anket formu aracılığıyla toplanmış; söz konusu form ilgili kişilere, kurum e-postaları üzerinden iletilmiştir. Anket formuna 106 kişi yanıt vermiş ancak verilerin analizi kısmında açıklanacağı üzere, çalışma kapsamında olmayan 3 adet veri, tarama aşamasında çıkarılıp analize dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak araştırmada 103 birim örnekleme kullanılmıştır.

2.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Veri tekniği olarak anket yöntemi uygulanan çalışmada, kullanılan tüm veriler çevrimiçi formlar aracılığıyla temin edilmiştir. Anket formunda iki farklı ölçme aracı kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı 3 bölümden oluşmaktadır (bkz. Ek 1). Anketin ilk bölümünde yöneticilerin algılanan dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde kurumda bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesine ilişkin sorulara yer verilmiştir. Anketin son bölümünde ise yanıtlayıcıların demografik yapısı hakkında veri sağlamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen birtakım ifadeler yer verilmiştir. Bu bölümde yanıtlayıcıların yaşı, eğitim durumları, kurumdaki çalışma süreleri, toplam iş deneyimleri ve görev yaptıkları bölümler hakkında sorular yöneltilmiştir. Kullanılan ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler ve ölçeklerin geçerlik-güvenirlik çalışmalarına dair veriler aşağıda verilmiştir.

2.5.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Araştırmada, bankada yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin çalışanlar tarafından algılanan “dönüşümcü liderlik” tarzlarını ölçmek amacıyla katılımcılara Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin (MLQ 5-x) dönüşümcü liderlik boyutu ile ilgili 20 madde uygulanmıştır. Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ölçeğin, araştırma konusuna dahil olmayan için diğer boyutları kapsam dışı bırakılmış, araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Dönüşümcü liderlik maddelerine katılma derecelerini belirlemek için, katılımcılardan, beşli Likert Ölçeği'ne göre sunulan seçeneklerden birini işaretlemeleri istenmiş; seçenekler ise şu şekilde kodlanmıştır: (1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4)Katılıyorum, (5)Kesinlikle Katılıyorum.

Bu araştırmada, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin güvenilirliğini kestirebilmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmış; toplam güvenilirlik katsayısı 0,92olarak bulunmuştur. Büyüköztürk'e (2012) göre psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için yeterli görölmektedir. Can'a (2013) göre de değerin 0,90 ile 1,00 aralığında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü Liderlik değişkeni bu çalışma içinde verilerin analizi bölümünde de bahsedileceği gibi 4 boyutta değerlendirilmiştir ve her boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; İdealleştirilmiş Etki için 0,95; İlham Verme için 0,88; Entelektüel Uyarım için 0,88 ve Bireysel İlgi için de 0,90 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin madde-test (item-total) korelasyonu, İdealleştirilmiş Etki boyutunda 0,75ile 0,89; İlham Verme boyutunda 0,54 ile 0,80; Entelektüel Uyarım boyutunda0,71 ile 0,85 ve Bireysel İlgi boyutunda ise0,66 ile 0,84 arasında değişmektedir. Büyüköztürk'e (2012) göre madde-test korelasyonu0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği kabul edilmektedir.

2.5.2. Bilgi Yönetimi Süreçleri Ölçeği

Çalışmada kullanılan Bilgi Yönetimi Ölçeği, Kianto'nun (2008) ORCI (Organisational Renewal Capability Inventory - Örgütsel Yenilenme Kabiliyeti Envanteri) çalışmasında, kurumların sürekli olarak yenilenebilme yeteneklerini tespit edebilmek amacıyla geliştirdiği özgün ölçeğin, Shi (2010) tarafından bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili bölümlerinin seçilmesi ve uyarlanmasıyla oluşturulmuştur. İlgili çalışma kapsamında ölçek, Çin ve Finlandiya olmak üzere iki ülkede uygulanmış ve her iki ülkede uygulanan ölçekte tüm bilgi yönetimi süreçleri için Cronbach's Alfa değerlerinin 0,75 ve 0,93 arasında olduğu ve bu doğrultuda ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Farklı kültürlerde kullanılabilir olduğu görölen ölçek Türkiye'de yapılan bir araştırmada da kullanılmış (Zorlu, 2013) ve 32 madde için güvenilirliği ifade eden Cronbach's Alpha katsayısının ise 0.83 olduğu görölmüştür.

Özgün ölçek, bilgi yönetiminin 5 sürecini ölçen toplam 32 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada ise, verilerin analizi bölümünde de bahsedileceği gibi,

maddeler Bilginin Edinimi, Bilginin Üretim ve Kullanımı, Bilginin Depolama ve Dokümantasyonu ve Bilginin Paylaşımı olmak üzere 4 faktör altında değerlendirilmiştir. Diğer ölçekte olduğu gibi katılımcıların, ilgili maddelere katılma derecelerini yine beşli Likert Ölçeği'ne göre (1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4)Katılıyorum, (5)Kesinlikle Katılıyorum seçenekleri ile göstermeleri istenmiştir.

Bilgi Yönetimi ölçeğinin güvenilirliğinin belirlenmesi için de Cronbach's Alfa testi uygulanmıştır. Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alfa katsayısı 0,93 iken; bilginin Edinimi, Üretimi-Kullanımı, Depolanması-Dokümantasyonu ve Paylaşımı faktörlerine ilişkin Cronbach's Alfa katsayıları sırasıyla 0,83;0,94; 0,89ve 0,85 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu katsayıların tümünün 0,70'in üzerinde olması test puanlarının güvenilirliği için yeterli görülmeyle birlikte; ölçeğin tamamına ilişkin katsayının 0,90 ile 1,00 aralığında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2012; Can, 2013).

Ölçeğin madde-test (item-total) korelasyonu değerleri, Edinim boyutunda 0,55 ile 0,74; Üretim ve Kullanım boyutunda 0,67 ile 0,83;Depolama ve Dokümantasyon boyutunda 0,46 ile 0,73ve Paylaşım boyutunda 0,39 ile 0,73arasında değişmekte; tüm değerlerin 0,30 ve üstünde olması sebebiyle de maddelerin tümünün bireyleri iyi derecede ayırt ettiği kabul edilmektedir.

2.6. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Çalışma kapsamında iletilen anket formlarına toplam 106 katılımcıdan yanıt alınmıştır. 3 yanıtlayıcının kurumdaki çalışma sürelerini, toplam iş deneyimlerinden fazla belirttiği görülmüş ve bu yanıtlar mantıksal uygunluğa aykırılıklarından dolayı çalışma kapsamı dışında tutulmuştur: Sonuç olarak araştırmadaki analizlerde 103 birim örneklem kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarına, şu an görev yaptıkları kurumdaki çalışma süreleri ve toplam iş deneyimleri sorulmuş; yanıtlara ait sıklık, yüzde ve birikimli yüzde değerleri Tablo 3 ve Tablo 4'te gösterilmiştir. Elde edilen verilere

göre katılımcıların yaklaşık %52'sinin çalışma süreleri 9 yıldan az olsa da, iş deneyimleri 9 yıldan az olanların oranının sadece %36 olduğu görülmüştür.

TABLO 3: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreleri

	Sıklık	Yüzde	Birikimli Yüzde
3 yıldan az	22	21,4	21,4
6 yıldan az	16	15,5	36,9
9 yıldan az	16	15,5	52,4
12 yıldan az	13	12,6	65,0
15 yıldan az	14	13,6	78,6
15 yıldan fazla	22	21,4	100,0
Toplam	103	100,0	

TABLO 4: Katılımcıların Toplam İş Deneyimleri

	Sıklık	Yüzde	Birikimli Yüzde
3 yıldan az	10	9,7	9,7
6 yıldan az	15	14,6	24,3
9 yıldan az	13	12,6	36,9
12 yıldan az	8	7,8	44,7
15 yıldan az	15	14,6	59,2
15 yıldan fazla	42	40,8	100,0
Toplam	103	100,0	

Ankete katılan banka çalışanlarının verilerine bakıldığında çoğunluğun (%72) 45 yaş altında olduğu görülmektedir. Çalışanların %53'ü lisansüstü düzeyde eğitim aldıklarını belirtmiştir. Anketi yanıtlayanların yaş grupları ve eğitim düzeylerine göre dağılımı Tablo 5'te verilmektedir.

TABLO 5: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcı Yaşı	Eğitim Durumu		
	Lisans	Lisansüstü	Toplam
25 ve altı	3	10	13
26-34 arası	14	18	32
35-44 arası	18	12	30
45-54 arası	11	12	23
55 ve üstü	2	3	5
Toplam	48	55	103

Analizler yapılmadan önce verilerin normallikleri ve ankette kullanılan tüm ölçeklerin analizlere uygun olup olmadıkları test edilmiştir.

Tablo 6’da gösterildiği gibi; Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile toplanan verilerin aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerinin birbirine yakın olmaları; çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 sınırları içinde ve 0’a yakın olması; çarpıklık ve basıklık değerlerinin kendi standart hatalarına bölünmesi ile hesaplanan çarpıklık indeksi (-0,00137) ve basıklık indeksinin (-0,99) $\pm 1,96$ sınırları içinde olmaları dikkate alınarak verilerin test edilmeye uygun olduğuna karar verilmiştir. Yine Bilgi Yönetimi Ölçeği ile toplanan verilerin aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerinin birbirine yakın olmaları; çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 sınırları içinde ve 0’a yakın olması; çarpıklık indeksi (-1,24) ve basıklık indeksinin (-0,68) $\pm 1,96$ sınırları içinde olmaları dikkate alınarak verilerin test edilmeye uygun olduğuna karar verilmiştir.

TABLO 6: Verilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Dönüşümcü Liderlik	Bilgi Yönetimi
Aritmetik Ortalama	3,6029	3,5428
Medyan	3,7500	3,6563
Mod	3,85	3,66
Çarpıklık	-,325	-,295
Çarpıklık Standart Hata	,238	,238
Basıklık	-,471	-,323
Basıklık Standart Hata	,472	,472

Dönüşümcü Liderlik ölçeğinin faktör analizine uygunluğu incelenirken, elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü ($KMO=0,889>0,7$) örneklemin faktör analizi için yeterli ve iyi olduğunu göstermektedir (Can, 2013). Bartlett’s Küresellik Testi sonucunda değişkenler arasında faktör analizine uygun korelasyonlar olduğu doğrulanmıştır (Yaklaşık Ki-Kare (190) = 1608,076, $p<0,001$).

TABLO 7: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için KMO ve Bartlett Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü		0,849
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	2371,892
	df	496
	p	0

Özgün ölçekte Dönüşümcü Liderliğin İlham Verme, Bireysel İlgi ve Entelektüel Uyarım alt boyutlarının her biri için 4'er soru; İdealleştirilmiş Etki (atfedilen ve davranış) alt boyutu için ise 8 soru bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan toplam 20 madde için yapılan faktör analizi sonucunda sadece Entelektüel Uyarıma ilişkin "*Sorunlara birçok farklı açıdan bakmamı sağlar*" maddesinin (0,68 yük değeriyle) İlham Verme boyutunda yer aldığı görülmüş, diğer maddelerin alan yazınına paralel şekilde ilgili 4 faktör altında toplandığı gözlenmiştir.

Bilgi Yönetimi ölçeğinin faktör analizine uygun olup olmadığı incelenirken elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü ($KMO=0,849>0,7$) örneklemin faktör analizi için yeterli ve iyi olduğunu göstermektedir (Can, 2013). Bartlett's Küresellik Testi sonucunda ise değişkenler arasında faktör analizine uygun korelasyonlar olduğu doğrulanmıştır (Yaklaşık Ki-Kare(496) = 2371,892, $p<0,001$).

TABLO 8: Bilgi Yönetimi Ölçeği KMO ve Bartlett Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü		0,889
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	1608,076
	df	190
	p	0

Bilgi Yönetimi ölçeğindeki toplam 32 madde için yapılan faktör analizi sonucunda maddeler 4 faktör altında toplanmıştır. Analizde Bilgi Yönetimi süreçlerinden 3'ü (Edinim, Depolama ve Dokümantasyon, Paylaşım) ayrı ayrı faktörler olarak yer almışsa da Üretim ve Kullanım süreçlerine ait maddelerin tek boyut altında toplandığı gözlenmiştir. Daha önce de bahsedildiği gibi, bilgi yönetimi süreçlerinin eş zamanlı gerçekleşebilecekleri ve bu iki sürecin de iç içe geçebileceği

göz önüne alındığında, ilgili maddelerin tek boyut olarak ele alınmasında bir sakınca görülmemiş, faktör ‘Üretim ve Kullanım’ olarak adıyla yeniden tanımlanmıştır.

“Kurumumuz sık sık kurum dışından yeni bilgi arayışı içerisindedir” ve “Kurumumuz müşteri ihtiyaçlarını sistematik olarak analiz eder” maddelerinin özgün ölçekte edinim süreci dâhilinde olmalarına rağmen faktör analizinde depolama ve dokümantasyon sürecine dahil oldukları görülmektedir. Bu durum daha önce de değinildiği gibi, bilgi yönetimi süreçlerinin iç içe geçebilmeleri ve eş zamanlı gerçekleşebilmeleri ile açıklanabilir. Müşteri ihtiyaçlarının sistematik olarak analiz edilmesi maddesinde vurgulanan “analiz” işleminin katılımcılar tarafından müşteri ihtiyaçlarından elde edilen veriler ile yeni bir rapor oluşturma şeklinde algılanmış olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, “Kurumumuz, dış paydaşlarla işbirliği halinde yeni fikirler ve yenilikler geliştirir” maddesinin özgün ölçekte üretim süreci altında olmasına rağmen faktör analizi sonrasında paylaşım faktöründe yer aldığı görülmüştür. Bu durum kurumun dış paydaşlarla işbirliği içinde çalışma durumunun, katılımcılarda bilgi paylaşımı algısı yaratmış olması ile açıklanabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu bölüm örneklem grubundan elde edilen verilerin analiz sonuçlarını içermektedir. Araştırma kapsamında anket yöntemi ile toplanan veriler, sosyal bilimler için istatistik yazılımı olan IBM SPSS 23paket programına aktarılmıştır. Verilerin analizinde sıklık, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma vb. tanımlayıcı istatistikler ile korelasyon ve regresyon analizi teknikleri de kullanılmıştır.

3.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Banka çalışanlarının algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini tespit etmek amacıyla dönüşümcü liderlik ölçeğine verilen yanıtların, aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve ölçek maddelerine ilişkin bu değerler Tablo 9’da gösterilmiştir.

TABLO 9: Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Sergileme Düzeyleri

Boyut	Madde	Ort.	Std. S.
Bireysel İlg	Öğretmek ve koçluk yapmak için zaman harcar.	3,76	1,17
	Bana sadece grubun bir üyesi gibi değil bir birey olarak davranır.	3,42	1,22
	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve arzulara sahip bir birey olarak görür.	3,78	1,13
	Güçlü yönlerimi geliştirmem için bana yardımcı olur.	3,72	1,18
Entelektüel Uyarım	Önemli varsayımları, uygun olup olmadıklarını sorgulamak amacıyla yeniden inceler	3,57	1,09
	Sorunların çözümünde değişik bakış açıları arar.	3,81	1,15
	Görevlerin nasıl tamamlanacağına dair yeni yollar önerir.	3,57	1,15

TABLO 9 (Devam): Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Sergileme Düzeyleri

Boyut	Madde	Ort.	Std. S.
İlham Verme	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.	3,78	1,04
	Gelecekle ilgili iyimser konuşur.	3,64	1,20
	Başarılması gerekenler den coşkulu biçimde bahseder.	3,50	1,17
	Cazip bir gelecek vizyonu ifade eder.	3,64	1,11
	Hedeflere ulaşılabileceğinden emin olduğunu ifade eder.	3,47	1,11
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen ve Davranış)	Birlikte çalışmaktan gurur duymamı sağlar.	3,52	1,21
	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını göz ardı eder.	3,66	1,15
	Saygımı kazanacak şekilde davranır.	3,30	1,23
	Güç ve güven duygusu sergiler.	3,55	1,20
	En çok önemsendiği değerleri ve inançları ile ilgili konuşur.	3,62	1,13
	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.	3,63	1,25
	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alır.	3,59	1,19
	Kolektif bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	3,52	1,12

Dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin tüm maddelerin ortalamasının ($x=3,62$) olduğu tespit edilmiş olup, buna bağlı olarak yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri söylenebilir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının bireysel ilgi, entelektüel uyarım, ilham verme ve idealleştirilmiş etki (atfedilen ve davranış birlikte) boyutlarının, her birinin aritmetik ortalamaları sırasıyla ($x=3,67$), ($x=3,65$), ($x=3,61$) ve ($x=3,55$) olarak hesaplanmıştır. Tüm maddelerin ortalamaları değerlendirildiğinde “*Sorunların çözümünde değişik bakış açıları arar.*” maddesinin ($x=3,81$) ile en yüksek, “*Saygımı kazanacak şekilde davranır.*” maddesinin ($x=3,30$) ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını, görev yaptıkları bölümlere göre hangi düzeylerde gerçekleştirdikleri Tablo 10’da gösterilmektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik davranışlarını en yüksek düzeyde sergileyen liderler ($x=3,91$) ortalama ile bankanın ‘*Bireysel Bankacılık*’ bölümünde bulunmaktadır.

TABLO 10: Bölümlere Göre Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri

Bölüm	Dönüşümcü Liderlik	
	Sıklık	Ortalama
Bireysel Bankacılık	12	3,91
Bilgi Teknolojileri	18	3,87
Hukuk	7	3,61
Mali İşler	18	3,61
Bankacılık Operasyonları	8	3,52
Kurumsal Bankacılık	7	3,51
Risk Yönetimi	8	3,49
Uyum ve İç Kontrol	11	3,23
Kobi Bankacılığı	5	3,18
Aktif-Pasif Yönetimi ve Hazine	9	2,90

Yöneticilerin yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik davranışları sergileme oranları arasında anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılması planlanmış, uygulanan Levene testi Levene Testi sonucunda 4,188 değeri (sig 0,08) bulunduğu için önkoşul olan grupların varyanslarının homojenliği sağlanamadığından ANOVA'nın uygun olmadığına karar verilmiştir. Bu nedenle varyans analizinin parametrik olmayan bir alternatifi sayılan Kruskal-Wallis testinin yapılması uygun görülmüştür.

Kruskal-Wallis testi uygulanması sonucunda elde edilen (sig 0,003) değeri $p > 0,05$ olmadığı için “grupların ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur” hipotezi kabul edilememiş ve grupların en az ikisinin ortalamaları arasında fark olduğu sonucuna varılmıştır. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için uygulanan Mann-Whitney-U ile olası tüm ikili gruplar arasındaki fark incelenmiş, farkın ‘26-34 arası’ ve ‘45-54 arası’ yaş grupları ile yine ‘26-34 arası’ ve ‘55 ve üstü’ yaş grupları arasında olduğu gözlenmiştir ($p < 0,001$). ‘26-34 arası’ ve ‘45-54 arası’ yaş grupları arasında yapılan testin sonucuna göre 32,22 sıra ortalaması değerine sahip ‘45-54 arası’ yaş grubunun, 11,14 değerine sahip diğer gruba göre daha yüksek oranda dönüşümcü lider olarak algılandıkları sonucuna varılabilir. Benzer şekilde ‘26-34 arası’ ve ‘55 ve üstü’ yaş grupları arasında yapılan testin sonucu; 16,88 sıra

ortalaması değerine sahip ‘55 ve üstü’ yaş grubunun, 6,68 değerine sahip diğer gruba göre daha yüksek oranda dönüşümcü lider olarak algılandıkları şeklinde yorumlanabilir.

TABLO 11: Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri için Mann-Whitney-U Testi

Mann-Whitney-U			
	Yönetici Yaşı:	Sıklık	Sıra Ortalaması
Liderlik Ortalaması	26-34 arası	11	11,14
	45-54 arası	44	32,22
	Toplam	55	
Liderlik Ortalaması	26-34 arası	11	6,68
	55 ve üstü	12	16,88
	Toplam	23	

3.2. BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Kurum içinde bilgi yönetimi süreçlerinin işletilmesi düzeylerini tespit etmek amacıyla faktörleri oluşturan sorulara verilen yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve bu değerler Tablo 12’de verilmiştir.

TABLO 12: Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilme Düzeyleri

Boyut	Madde	Ort.	Std. S.
Edinim	Kurumumuz, düzenli olarak rakiplerimiz hakkında bilgi elde etmektedir.	3,63	1,14
	Çalışanlarımız düzenli olarak dış kaynaklardan yeni bilgiler elde eder.	3,56	1,07
	Kurumumuz, düzenli olarak üniversiteler, istatistik kurumları vb. araştırma kurumlarından bilgi elde eder.	3,63	1,08
	Kurumumuz, düzenli olarak sektörel topluluklar, rakipler, müşteriler ve tedarikçiler gibi diğer kaynaklardan bilgi elde eder.	3,43	1,06
Paylaşım	Kurumumuz, stratejik ortakları ile büyük miktarda bilgi paylaşır.	3,62	1,17
	Kurumumuzun farklı birimleri arasında aktif şekilde bilgi paylaşımı yapılır.	3,59	1,01

TABLO 12 (Devam): Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilme Düzeyleri

Boyut	Madde	Ort.	Std. S.
Paylaşım	Kurumumuzda bilgi, birimler içerisinde aktif bir şekilde paylaşılmaktadır.	3,57	1,28
	Kurumumuz, dış paydaşlarla işbirliği halinde yeni fikirler ve yenilikler geliştirir.	3,65	1,20
	Kurumumuzda çalışanlar ve yöneticiler büyük miktarda bilginin alışverişinde bulunur.	3,39	1,10
	Kurumumuz (sektörel topluluklar yoluyla ve/veya doğrudan) rakipleri ile bilgi paylaşır.	3,37	1,23
	Kurumumuzda birçok bilgi gayri resmi yöntemler ile dağıtılır (koridorlar, mutfak, mola odaları vs.)	2,90	1,04
Üretim ve Kullanım	Kurumumuz, sık sık ürün ve hizmetlerimiz ile ilgili yeni fikirler ileri sürer.	3,26	1,14
	Kurumumuz, sık sık çalışma yöntemlerimiz ve iş süreçlerimiz ile ilgili yeni fikirler ileri sürer.	3,03	1,06
	Geleneksel bir yöntem, etkinliğini kaybetmişse, kurumumuz yeni bir yöntem geliştirir.	3,06	1,16
	Kurumumuz, farklı birimlerin işbirliği ile yeni fikirler ve yenilikler geliştirir.	3,14	1,07
	Kurumumuz, yaratıcı bir anlayışla yeni uygulamalar için mevcut bilgi birikiminden (know-how) faydalanır.	3,30	1,21
	Kurumumuz, farklı iş süreçlerinde çalışanların bilgisini kullanabilme yetisine sahiptir.	3,27	1,04
	Kurumumuz, müşterilerimizin değişen ürün ve hizmet ihtiyaçlarına karşılık verir.	3,41	1,45
	Kurumumuz, dış paydaşlardan edindiği bilginin analizi ve uygulanması ile önemli ürün/hizmet ve süreç iyileştirmeleri sağlar.	3,44	1,00
	Kurumumuzun çeşitli departmanları, diğer departmanlar tarafından paylaşılan bilgileri sıklıkla kullanır.	3,54	0,90
	Kurumumuzun geliştirdiği birçok fikir uygulamaya dönüştürülür.	3,14	0,95
	Kurumumuzun veritabanları ve dokümanite edilmiş bilgileri, çalışanlar tarafından sıklıkla kullanılır.	3,35	0,87
Depolama ve Dokümantasyon	Kurumumuz, sık sık kurum dışından yeni bilgi arayışı içerisindeydir.	3,86	1,01
	Kurumumuz, müşteri ihtiyaçlarını sistematik olarak analiz eder.	3,69	0,98
	Kurumumuzda daha önce geliştirilen çözümler ve oluşturulmuş dokümanlar kolaylıkla erişilebilir durumdadır.	3,86	0,86
	Kurumumuz, toplanan bilginin düzeltilmesi, düzenlenmesi ve depolanması için birçok çalışma gerçekleştirir.	3,86	1,16
	Kurumumuzun kullanımındaki bilgi kaynakları, kullanım kılavuzları ve veri tabanları günceldir.	4,01	1,12

TABLO 12 (Devam): Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilme Düzeyleri

Boyut	Madde	Ort.	Std. S.
Depolama ve Dokümantasyon	Çalışanlarımız prosedür, talimatname ve yönetmeliklerdeki değişimler konusunda sistematik olarak bilgilendirilir.	3,99	1,12
	Kurumumuz birçok bilgiyi; belgeler, veritabanları ve patentlerde bulundurur.	4,03	1,14
	Kurumumuz birçok kullanışlı patent ve lisansa sahiptir.	3,78	1,09
	Kurumumuzda, pratikte öğrenilenleri yazarak belgelemeye alışığızdır.	3,99	1,16
	Kurumumuzda, kazanılan en önemli deneyimlerin belgelendiğinden mutlaka emin oluruz.	4,01	1,14

Tablo 12’de gösterildiği gibi, bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin 32 maddenin genel ortalaması ($x=3,54$) olarak tespit edilmiştir. Bilgi yönetimi süreçlerinin boyutlarına ilişkin maddelerin genel ortalamaları bilginin edinimi için ($x=3,56$), üretimi ve kullanımı için ($x=3,27$), paylaşımı için ($x=3,44$) ve depolanması ve dokümantasyonu için ($x=3,91$) olarak tespit edilmiştir. Tüm maddeler arasından “*Kurumumuzda birçok bilgi gayri resmi yöntemler ile dağıtılır (koridorlar, mutfak, mola odaları vs.)*” maddesinin ($x=2,90$) ile en düşük ve “*Kurumumuzda, kazanılan en önemli deneyimlerin belgelendiğinden mutlaka emin oluruz*” maddesinin ($x=4,03$) ile en yüksek genel ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

3.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

“H1: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesini olumlu yönde etkiler.” hipotezinin sınanması için regresyon analizi uygulanmasına karar verilmiştir. Regresyon uygulanabilmesi için öncelikle yöneticilerin algılanan dönüşümcü liderlik davranışları ile bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilme düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini tespit etmek amacıyla basit doğrusal korelasyon testi uygulanmıştır (bkz. Tablo 13).

TABLO 13: Korelasyon Matrisi

		İdealleştirilmiş Etki	İlham Verme	Bireysel İlgisi	Entelektüel Uyarım	Üretim-Kullanım	Edinim	Paylaşım	Depolama ve Dokümantasyon
İdealleştirilmiş Etki	Pearson Korelasyonu	1							
	p (2 yönlü)								
İlham Verme	Pearson Korelasyonu	.175	1						
	p (2 yönlü)	.077							
Bireysel İlgisi	Pearson Korelasyonu	,545**	,390**	1					
	p (2 yönlü)	.000	.000						
Entelektüel Uyarım	Pearson Korelasyonu	,315**	,407**	,571**	1				
	p (2 yönlü)	.001	.000	.000					
Üretim-Kullanım	Pearson Korelasyonu	,449**	,333**	,490**	,465**	1			
	p (2 yönlü)	.000	.001	.000	.000				
Edinim	Pearson Korelasyonu	,322**	,205*	,230*	,450**	,442**	1		
	p (2 yönlü)	.001	.037	.020	.000	.000			
Paylaşım	Pearson Korelasyonu	,252*	.193	,280**	,402**	,343**	,635**	1	
	p (2 yönlü)	.010	.050	.004	.000	.000	.000		
Depolama ve Dokümantasyon	Pearson Korelasyonu	.188	.142	,230*	,209*	.120	,413**	,627**	1
	p (2 yönlü)	.057	.153	.019	.034	.228	.000	.000	

Korelasyon matrisinde görüldüğü gibi; ilham verme ile bilgi paylaşımı boyutlarının ilişkisi ve idealleştirilmiş etki ve ilham verme ile bilginin depolanması ve dokümantasyonu boyutlarının ilişkisi haricinde tüm korelasyonların anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir.

TABLO 14: Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Yönetimi Süreçleri Arasındaki İlişki

		Dönüşümcü Liderlik	Bilgi Yönetimi Süreçleri
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Korelasyonu	1	,570**
	p (2-yönlü)		,000
Bilgi Yönetimi Süreçleri	Pearson Korelasyonu	,570**	1
	p (2-yönlü)	,000	

**0,01 seviyesinde anlamlı

Tablo 14’te de görüldüğü gibi, yapılan korelasyon işlemi, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilme düzeyleri arasında, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r=0,57$, $p<0,01$).

TABLO 15: Dönüşümcü Liderliğin Bilgi Yönetimi Alt Süreçleri ile İlişkisi

		Bilgi Yönetimi Süreçleri			
		Edinim	Üretim ve Kullanım	Depolama ve Dokümantasyon	Paylaşım
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Korelasyonu	,397**	,582**	,254**	,359**
	p (2 yönlü)	,000	,000	,000	,000

**0,01 seviyesinde anlamlı

Korelasyon uygulamasının sonucunda dönüşümcü liderlik tarzının bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesi ile ilişkisinin; edinim ($r=0,397$), üretim ve kullanım ($r=0,582$), depolama ve dokümantasyon ($r=0,254$) ve paylaşım ($r=0,35$) olmak üzere pozitif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik tarzı ile ilişki düzeyi en yüksek olan sürecin bilginin ‘üretimi ve kullanımı’ olduğu gözlemlenmektedir.

TABLO 16: Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Bilgi Yönetimi Süreçleri İlişkisi

		Bilgi Yönetimi
İlham Verme	Pearson Korelasyonu	,317**
	p (2-yönlü)	,001
Bireysel İlgi	Pearson Korelasyonu	,460**
	p (2-yönlü)	,000
İdealleştirilmiş Etki	Pearson Korelasyonu	,432**
	p (2-yönlü)	,000
Entelektüel Uyarım	Pearson Korelasyonu	,516**
	p (2-yönlü)	,000

**0,01 seviyesinde anlamlı

Korelasyon uygulamasının sonucunda dönüşümcü liderlik boyutlarının her birinin bilgi yönetimi süreçlerinin tümünün gerçekleştirilmesi ile ilişkisinin; ilham verme (0,317), bireysel ilgi (r=0,460), idealleştirilmiş etki (r=0,432) ve entelektüel uyarım (r=0,516) olmak üzere pozitif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Faktörler arası ilişkiler incelenirken;

Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun bilgi yönetiminin depolama ve dokümantasyon, edinim, paylaşım süreçlerinin birbiriyle yakın ve zayıf düzeyde (sırasıyla r=0,230, r=0,230, r=0,280) ilişkili olduğu gözlemlenirken, üretim-kullanım süreci ile daha yüksek düzeyde (r=0,490) ilişkili olduğu,

Entelektüel Uyarım boyutunun bilgi yönetiminin edinim, paylaşım ve üretim-kullanım faktörleri ile ilişkisi sırasıyla (r=0,450), (r=0,402) ve (r=0,465) olarak tespit edilirken depolama ve dokümantasyon ile zayıf düzeyde (r=0,209) ilişkili olduğu gözlemlenmiştir.

3.4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BİLGİ YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

H1: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Dönüşümcü Liderlik tarzı ile Bilgi Yönetimi süreçleri arasında anlamlı ve pozitif yönde (r=0,570) korelasyon olduğu tespit edildikten sonra değişkenler arasındaki etki derecelerini belirlemek için regresyon analizi uygulanmış; elde edilen sonuçlar Tablo 17'de gösterilmiştir.

TABLO 17: H1 Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

	B	Standart Hata	Beta	T	p
Sabit	1,838	,25		7,361	,000
Dönüşümcü liderlik	,473	,068	,570	6,967	,000
R=0,57	R Kare=0,325				
F=48,537	p=0,000				

Yapılan regresyon analizi sonucunda dönüşümcü liderlik tarzının bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilme düzeyini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş ($R=0,570$ R Kare= $0,325$) ve bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesini %33 oranında açıkladığı görülmüştür ($p=0$, $F=48,537$). Yordayıcı değişkenin katsayısının ($B=0,473$) anlamlılık testi de, dönüşümcü liderlik tarzının anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir. Formül ile ifadesi “Bilgi Yönetimi = ($0,473$ x Dönüşümcü Liderlik) + $1,838$ ” şeklindedir. Buna bağlı olarak “H1: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesini olumlu yönde etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

H1_a: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilginin üretimi sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H1_e: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilginin kullanımı sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Araştırmanın yönteminde bilginin üretilmesi ve kullanılması süreçlerinin ayrı alt hipotezlerle (H1_a - H1_e) test edilmesi planlanmış ancak bunun yerine; uygulanan faktör analizi sonucunda üretim ve kullanım süreçlerine ait maddelerin aynı faktör altında yer almaları sebebiyle “H1_f: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilginin üretimi-kullanımı sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.” şeklinde yeni bir hipotez oluşturulmuş ve test edilmiştir (bkz. Tablo 18).

Dönüşümcü liderlik tarzının, bilginin üretimi-kullanımı sürecinin gerçekleştirilmesini ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda idealleştirilmiş etki, ilham verme, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım boyutlarının birlikte, bilginin üretimi-kullanımı sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı şekilde etkilediği ($R=0,592$, R kare= $0,351$) tespit edilmiştir ($p=0$, $F=13,228$). Söz konusu dört boyut birlikte bilginin üretimi-kullanımı sürecini %35 oranında açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık değeri göz önüne alındığında idealleştirilmiş etki ($p<0,01$) ve entelektüel uyarım ($p<0,05$) boyutlarının üretimi-kullanım süreci üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

TABLO 18: H1_f: Hipotezinin Testi İçin Yapılan Analizin Sonucu

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta	T	P
Sabit	,623	,389		1,601	,113
İdealleştirilmiş Etki	,240	,088	,265	2,723	,008
İlham Verme	,128	,092	,127	1,395	,166
Bireysel İlgi	,145	,104	,159	1,390	,168
Entelektüel uyarım	,219	,094	,239	2,337	,021
R=0,592 F=13,228	R Kare=0,351 p=0,000				

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesi üzerindeki önem sırası idealleştirilmiş etki ($\beta=0,265$) ve entelektüel uyarım ($\beta=0,239$) şeklindedir. Dönüşümcü liderlik tarzının bilginin üretimi-kullanımı sürecinin gerçekleştirilmesi üzerindeki etkisinin kaynağı idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarım boyutlarıdır. Bu doğrultuda “H1_f: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilginin üretimi-kullanımı sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.” hipotezi kabul edilmiştir.

H1_b: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilginin edinimi sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Dönüşümcü liderlik tarzının bilginin edinimi sürecinin gerçekleştirilmesini ne şekilde yordadığını ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda idealleştirilmiş etki, ilham verme, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım boyutlarının birlikte bilgi edinimi sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı şekilde etkilediği ($R=0,509$, $R_{kare}=0,260$) tespit edilmiştir ($p=0,000$, $F=8,589$). Söz konusu dört boyut birlikte bilginin edinimi sürecini %26 oranında açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık değeri göz önüne alındığında idealleştirilmiş etki ($p=0,008$) ve entelektüel uyarım ($p=0,021$) boyutlarının edinim süreci üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

TABLO 19: H1_b hipotezinin testi için yapılan analizin sonucu

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta	T	P
Sabit	1,748	,390		4,487	,000
İdealleştirilmiş Etki	,238	,088	,280	2,700	,008
İlham Verme	,047	,092	,050	,510	,612
Bireysel İlgi	-,173	,104	-,204	-1,662	,100
Entelektüel uyarım	,393	,094	,458	4,191	,000
R=0,509 F=8,589	R Kare=0,260 p=0,000				

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesi üzerindeki önem sırası idealleştirilmiş etki ($\beta=0,458$) ve entelektüel uyarım ($\beta=0,280$) şeklindedir. Dönüşümcü liderlik tarzının bilginin edinimi sürecinin gerçekleştirilmesi üzerindeki etkisinin kaynağı idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarım boyutlarıdır. Bu doğrultuda “H1_b: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilginin edinimi sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

H1_c: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilginin paylaşımı sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Dönüşümcü liderlik tarzının bilgi paylaşımı sürecinin gerçekleştirilmesini ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; idealleştirilmiş etki, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım boyutlarının birlikte bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesini anlamlı şekilde etkilediği ($R=0,423$, R kare= $0,179$) tespit edilmiştir ($p=0,000$, $F=7,207$). Daha önce uygulanmış olan korelasyon testi sonucuna göre bilgi paylaşımı süreci ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememesi nedeniyle İlham Verme boyutu, regresyon analizine dahil edilmemiştir. Söz konusu üç boyut birlikte bilgi paylaşımı sürecini %18 oranında açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık değeri göz önüne alındığında entelektüel uyarım ($p=0,002$) boyutunun bilgi paylaşımı süreci üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

TABLO 20: H1_c hipotezinin testi için yapılan analizin sonucu

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta	t	P
Sabit	1,923	,355		5,422	,000
İdealleştirilmiş Etki	,116	,091	,139	1,280	,204
Bireysel İlgisi	-,001	,105	-,001	-,009	,993
Entelektüel uyarım	,304	,094	,359	3,240	,002
R=0,423		RKare=0,179			
F=7,207		p=0			

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesi üzerindeki etkisinin kaynağı entelektüel uyarım ($\beta=0,359$) boyutudur. Bu doğrultuda “H1_c: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilginin paylaşımı sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

H1_d: Dönüşümcü liderlik tarzı, bilginin depolanması ve dokümantasyonu sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Daha önce uygulanmış olan korelasyon testi sonucuna göre bilginin depolanması ve dokümantasyonu süreci ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememesi nedeniyle İlham Verme ve İdealleştirilmiş Etki boyutları analizin dışında tutularak diğer dönüşümcü liderlik boyutlarının bilginin depolanması ve dokümanate edilmesi sürecinin gerçekleştirilmesini ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

TABLO 21: H1_d hipotezinin testi için yapılan analizin sonucu

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	2,995	2	1,497	3,299	,041

ANOVA tablosundaki p değeri ($p>0,001$) göz önüne alındığında dönüşümcü liderlik boyutlarının bilginin depolanması ve dokümantasyonu sürecinin anlamlı yordayıcısı olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda “H1_d: Dönüşümcü liderlik tarzı,

bilginin depolanması ve dokümantasyonu sürecinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve olumlu yönde etkiler” hipotezi reddedilmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

İçinde bulunduğumuz çağda gerçekleşen tüm sosyal kültürel ekonomik değişimler doğrultusunda maddi olmayan kaynakların değer kazanması ile birlikte bilginin önemi anlaşılmış ve kurumlar bilgiden en iyi şekilde yararlanmanın yollarını aramaya yönelmişlerdir. Bu durum, kurumların bilgiyi tanıyan, bilgiyi kurumun çıkarlarıyla paralel olarak yönetebilecek ve çalışanları da bu doğrultuda yönlendirebilecek liderlere ihtiyaç duymalarını beraberinde getirmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzı bilgi çağındaki kurumların beklentilerini karşılayabilecek özelliklere sahiptir.

Literatürde farklı sektörlerde dönüşümcü liderliğin bilgi yönetimine etkisini hem teorik hem de deneysel olarak ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Diğer tüm sektörlerdeki kurumlar gibi bankaların da büyük miktarda bilgiyi yöneterek ve sahip oldukları bilgi varlıklarından yararlanarak yeni ürün ve hizmetler üretmeleri gerekmektedir. Bu çalışma bankacılık sektöründe dönüşümcü liderlik tarzının bilgi yönetimi süreçlerine etkisini göstermek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik tarzının bilgi yönetimi süreçlerini etkilediği tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzını bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin üretimi-kullanımı, edinimi ve paylaşımı süreçlerinin gerçekleştirilmesini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik tarzının bilgi yönetimi süreçlerine etkisinin ağırlıklı olarak entelektüel uyarım ve idealleştirilmiş etki boyutlarından kaynaklandığı görülmektedir. Diğer yandan bilginin depolanması ve dokümantasyonu süreci üzerinde dönüşümcü liderlik tarzının anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bilginin depolanması ve dokümantasyonu tüm kurumlar için hayati önem taşıyan bir süreçtir ve liderlik tarzı ne olursa olsun her kurumda mutlaka yapılması gereken faaliyetleri içerir. Bu sürecin doğrudan dönüşümcü liderlik davranışları tarafından etkilenmemesi bu şekilde yorumlanabilmektedir.

Uygulanan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre entelektüel uyarım ile idealleştirilmiş etkinin diğer boyutlara göre bilgi yönetimi süreçleri üzerinde daha fazla etkili olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderin entelektüel uyarımı ifade eden

sorunların çözümüne farklı bakış açıları ile yaklaşma ve çalışanlarını bu yönde teşvik etme davranışı bilgi edinimi, üretimi, kullanımını ve paylaşımını destekler niteliktedir. Çalışanların günlük işlerini gerçekleştirirken karşılaştıkları sorunlar karşısında yeni çözümler üretmeye teşvik edilmeleri onları kurum içindeki diğer bölüm ya da departmanların ya da diğer kurumların benzer sorunları çözmede kullandıkları yöntemler ile ilgili bilgi edinmeye yöneltmektedir. Pek çok kanaldan edinilen bilgi sentezlenerek sorunu çözmeye yönelik yeni bilgiler üretilmesine ve bu bilgilerin kullanılarak günlük işlerin birer parçası haline gelmesine öncülük etmektedir.

Dönüşümcü liderlin idealleştirilmiş etki davranışını ifade eden çalışanlara ortak bir amaca yönelik hareket etme ve güçlü vizyon duygusu aşılama ile işbirliğinin önemini vurgulama davranışı çalışanları kişisel çıkarlarının ötesinde çalıştıkları kurumun başarılı olması yönünde davranmaya yöneltmektedir. Çalışanlar bu amaç doğrultusunda yeni bilgi edinerek, üreterek, ürettikleri bilgileri kurumlarının mevcut işlerinde, yeni ürün ve hizmet üretilmesinde ya da karşılaşılan sorunları çözmede kullanarak kurumlarının başarısına katkıda bulunacak şekilde hareket etmektedirler.

Araştırmanın sonuçları alanyazında dönüşümcü liderlik tarzının bilgi yönetimi süreçlerine etkisini konu alan diğer araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Konu ile ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılara daha fazla sayıda bankada daha geniş bir örneklem ile araştırmanın gerçekleştirilmesi ve bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesine etkisi olabilecek, liderlik ile yakından ilgili olan örgüt iklimi ve örgüt kültürü gibi konular üzerinde araştırma yapılması önerilebilir. Bir başka araştırma önerisi olarak yöneticilerden oluşan bir örneklem üzerinde liderlik tarzını belirleyecek bir ölçek kullanarak yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzının bilgi yönetimi süreçlerine etkisini konu alan bir araştırma verilebilir.

KAYNAKÇA

1. Kitaplar

Barutçugil, İsmet (2002). Bilgi Yönetimi. 2. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, Bernard M. (1990). Bass ve Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. 3rd Edition. New York: Free Press.

Bratianu, Constantin (2015). "Organizational Knowledge" Şu kitapta: Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation. Hershey: IGI Global.

Burns, James McGregor (1978). Leadership. New York: Harper and Row.

Büyüköztürk, Şener (2012). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Celep, Cevat (2004). Dönüşümsel Liderlik. 1. Basım. Ankara: AnıYayıncılık.

Can, Abdullah (2013). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. 1. Basım. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Dretske, Fred (1981). Knowledge and the Flow of Information. Cambridge: MIT Press.

Dinçmen, Murat (2010). "Bilgi Yönetimine Giriş". Şu kitapta: Ed. Murat Dinçmen. Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 13-27.

Grosse-Oetringhaus, W.F. (1996). Strategische Identität – Orientierung im Wandel: Ganzheitliche Transformation zu Spitzenleistungen. Berlin: Springer.

Koçel, Tamer (2014). İşletme Yöneticiliği. 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Luthans, Fred (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. 12th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Machlup, Fritz (1980). Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance, Volume I. New Jersey; Princeton University Press.

Miner, John B. (1988). Organizational Behavior: Performance and Productivity. New York: Random House Trade.

Miner, John B. (2002). Organizational Behavior: Foundations, Theories ve Analyses. New York: Oxford University Press.

Nonaka, Ikujiro ve Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Öztemel, Ercan (2010). "Bilgi Yönetimi Modelleri". Şu kitapta: Ed. Murat Dinçmen. *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları*. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 29-69.

Takeuchi, Hirotaka (2006). "The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company". Şu kitapta: Ed. Hirotaka Takeuchi ve Tsutomu Shibata. *Japan, Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy: Advanced Knowledge-Creating Companies*. Washington: The World Bank, 1-10.

Yukl, Gary (2018). *Leadership in Organizations = Örgütlerde Liderlik* (Çev. Ed. Şahin Çetin ve Resul Baltacı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

Alavi, Maryam ve Dorothy E. Leidner (2001). "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues". *MIS Quarterly*, 25(1); 107-136.

Analoui, Bejan David, Clair Hannah Doloriert ve Sally Sambrook (2012). "Leadership and Knowledge Management in UK ICT Organisations". *Journal of Management Development*, 32(1); 4-17. DOI: 10.1108/02621711311286892

Aragon-Correa, J.Alberto, Victor J. Garcia-Morales ve Eulogio Cordon-Pozo (2007). "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain". *Industrial Marketing Management*, 36(3); 349-59.

Aras, Mehtap (2018). "İşletmelerde Bilgi Koruma Stratejileri". *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3); 613-621.

Avolio, Bruce J., David A. Waldman ve Francis J. Yammarino (1991). "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership". *Journal of European Industrial Training*, 15(4); 9-16. DOI: 10.1108/03090599110143366

Barutçu, Esin ve Ayten Akatay (2004). "Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 1(4); 189-202.

Bass, Bernard M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision". *Organizational Dynamics*, 18(3); 19-31. DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-S

Bass, Bernard M. ve Bruce J. Avolio (1990a). "The Implications of Transactional ve Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development". *Research in Organizational Change and Development*, 4; 231-272.

- Bass, Bernard M. ve Bruce J. Avolio, (1990b). "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond". *Journal of European Industrial Training*, 14(5); 21-27. DOI: 10.1108/03090599010135122
- Bass Bernard M. ve Bruce J. Avolio (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture". *Public Administration Quarterly*, 17(1); 112-121.
- Bass, Bernard M. ve Paul Steidlmeier (1999). "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior". *Leadership Quarterly*, 10(2); 181-217. DOI: 10.1016/S1048-9843(99)00016-8
- Bennis, Warren G. (1989). "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century". *Journal of Organizational Change Management*, 2(1); 6-10. DOI: 10.1108/09534818910134040
- Bhatt, Ganesh D. (2000). "Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle". *Journal of Knowledge Management*, 4(1); 15-26. DOI: 10.1108/13673270010315371
- Bhatt, Ganesh D. (2002). "Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge". *Journal of Knowledge Management*, 6(1); 31-39. DOI: 10.1108/13673270210417673
- Birasnav, Muthuraj, Santosh Rangnekar ve Avadhesh Dalpati (2011). "Transformational Leadership and Human Capital Benefits: The Role of Knowledge Management". *Leadership and Organization Development Journal*, 32(2); 106-126. DOI: 10.1108/01437731111112962
- Bolisani, Ettore, Marco Paiola ve Enrico Scarso (2013). "Knowledge Protection in Knowledge-Intensive Business Services". *Journal of Intellectual Capital*, 14(2); 192-211. DOI: 10.1108/14691931311323841
- Bollinger, Audrey S. ve Robert D. Smith (2001). "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset". *Journal of Knowledge Management*, 5(1); 8-18. DOI: 10.1108/13673270110384365
- Bryant, Scott E. (2003). "The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4); 32-44. DOI: 10.1177/107179190300900403
- Brown, Andrew D. (1994). "Transformational Leadership in Tackling Technical Change". *Journal of General Management*, 19(4); 1-12. DOI: 10.1177/030630709401900401
- Camp, Robert C. (1989). "Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance (Part II) Key Process Steps". *Quality Progress*, 22(2); 70-75.

- Carneiro, Alberto (2000). "How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness". *Journal of Knowledge Management*, 4(2); 87-98. DOI: 10.1108/13673270010372242
- Carneiro, Alberto (2001). "The Role Of Intelligent Resources in Knowledge Management". *Journal of Knowledge Management*, 5(4); 358-367. DOI: 10.1108/EUM0000000006533
- Conger, Jay A. (1999). "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research". *Leadership Quarterly*, 10(2); 145-179. DOI:10.1016/S1048-9843(99)00012-0
- Conger, Jay A. ve Rabindra N. Kanungo (1987). "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings". *Academy of Management Review*, 12(4); 637-647.
- Crawford, Chris B. (2005). "Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management". *Journal of Knowledge Management*, 9(6); 6-16. DOI: 10.1108/13673270510629927
- Crawford, Chris B. ve C. Sue Strohkirch, (2002). "Leadership Education and Management of Knowledge Organizations: an Overview". *Journal of Leadership Education*, 1(2); 18-33.
- Çankaya, Derya (2017). Örgütsel Yapı Bağlamında Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Örgütsel Performansa Etkileri: Ankara Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Davenport, Tom ve Larry Prusak (1998). "Learn How Valuable Knowledge is Acquired, Created, Bought and Bartered". *The Australian Library Journal*, 47(3); 268-272. DOI:10.1080/00049670.1998.10755852
- Ershova, Tatiana (1998). "The Information Society: A New Challenge for Management". *Library Management*, 19(5); 327-332. DOI: 10.1108/01435129810218519
- Filius, Renee, Jan A. de Jong ve Erik C. Roelofs (2000). "Knowledge Management in the HRD Office: a Comparison of Three Cases". *Journal of Workplace Learning*, 12(7); 286-295. DOI: 10.1108/13665620010353360
- Gold, Andrew H., Arvind Malhotra ve Albert H. Segars (2001). "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective". *Journal of Management Information Systems*, 18(1); 185-214.
- Gökçe, Şükran (2006). Bilgi Çağının İş Organizasyonlarında Stratejik Bilgi Yönetimi: Teori ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Hater, John J. ve Bernard M. Bass (1998). "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership". *Journal of Applied Psychology*, 73(4); 695-702. DOI: 10.1037/0021-9010.73.4.695
- Herschel, Richard T. ve Nory E. Jones (2005). "Knowledge Management and Business Intelligence: The Importance of Integration". *Journal of Knowledge Management*, 9(4); 45-55. DOI: 10.1108/13673270510610323
- Hinkin, Timothy R. ve J. Bruce Tracey (1999). "The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations". *Journal of Organizational Change Management*, 12(2); 105-119.
- Hitt, William D. (1995). "The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal". *Leadership and Organization Development Journal*, 16(8); 17-25. DOI: 10.1108/01437739510097996
- Howell, Jane M. ve Christopher A. Higgins (1990). "Champions of Technological Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35(2); 317-341.
- Johnson, James R. (2002). "Leading the Learning Organization: Portrait of Four Leaders". *Leadership and Organization Development Journal*, 23(5); 241-249. DOI: 10.1108/01437730210435956
- Kanungo, Rabindra N. (2001). "Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4); 257-265. DOI: 10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x
- Kılıç, Kemal Can, Hüseyin Özgen ve Bahattin Karademir (2004). "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Bilgiye Bakış Açısının Rolü: Kapalı Bilginin Yeni Ürünlere Dönüşümü". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1); 1-19.
- Kianto, Aino (2008). "Development and Validation of a Survey Instrument for Measuring Organisational Renewal Capability". *International Journal of Technology Management*, 42(1/2); 69-88.
- Lang Chin Ying, Josephine (2001). "Managerial Concerns in Knowledge Management". *Journal of Knowledge Management*, 5(1); 43-59. DOI: 10.1108/13673270110384392
- Lee, Ching Chyi ve Jie Yang (2000). "Knowledge Value Chain". *Journal of Management Development*, 19(9); 783-794. DOI: 10.1108/02621710010378228
- Lueg, Christopher (2001). "Information, Knowledge and Networked Minds". *Journal of Knowledge Management*, 5(2); 151-160. DOI: 10.1108/13673270110393194

- Miller, Danny (1988). "Organizational Configurations: Cohesion, Change and Prediction". *Human Relations*, 43(8); 771-89.
- Murphy, Paul F. ve Bernard M. Bass (1985). "Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research". *Naval War College Review*, 38(2); 106-110.
- Nguyen, Hai Nam ve Sherif Mohamed (2011). "Leadership Behaviors, Organizational Culture and Knowledge Management Practices: an Empirical Investigation". *Journal of Management Development*, 30(2); 206-221. DOI: 10.1108/02621711111105786
- O'Dell, Carla ve C. Jackson Grayson (1998). "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices". *California Management Review*, 40(3); 154-174. DOI: 10.2307/41165948
- Offsey, Steve (1997). "Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results". *Journal of Knowledge Management*, 1(2); 113-122. DOI: 10.1108/EUM0000000004586
- Özdemirci, Fahrettin (2001). "Belge Üretimi ve Kurumsal Bilgi Yönetimi". 21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu: Bildiriler (19-20 Nisan 2001: Hatay). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 179-186.
- Özgener, Şevki (2002). "Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri". (Ed.) İbrahim G. Yumuşak ve Mustafa A. Dönmez. 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: Bildiriler Kitabı (1-11 Mayıs 2002: Hereke-İzmit). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 485-496.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie ve Bommer, William H. (1996). "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Management*, 22(2); 259-98.
- Politis, John D. (2001). "The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management". *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8); 354-364. DOI: 10.1108/01437730110410071
- Rowley, Jennifer (1999). "What is Knowledge Management?". *Library Management*, 20(8); 416-419.
- Shi, Xing (2010). *Knowledge Management in China and in Finland: A Cross-Country Comparison*. Master Thesis, Lappeenranta University of Technology, St. Petersburg.
- Sveiby, Karl-Erik (2001). "A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation". *Journal of Intellectual Capital*, 2(4); 344-358. DOI: 10.1108/14691930110409651

Yahya, Salleh ve Wee-Keat Goh (2002). "Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management". Journal of Knowledge Management, 6(5); 457-468. DOI: 10.1108/13673270210450414

Yukl, Gary ve RichardLepsinger (2005). "Why Integrating the Leading and Managing Roles is Essential for Organizational Effectiveness". Organizational Dynamics, 34(4); 361–375. DOI:10.1016/j.orgdyn.2005.08.004

Zaim, Halil (2003). Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

3. Elektronik Kaynaklar

Crawford, Chris B. ve C. Sue Strohkirch (2000). "Organizational Innovation: Understanding of Agents of Technological Influence". Electronic Journal of Communication, 10(1-2). <http://www.cios.org/EJCPUBLIC/010/1/01019.html> /30.03.2019.

Kigem, "Bilgi Yönetimi". Kişisel Gelişim Merkezi, <https://www.kigem.com/bilgi-yonetimi.html> / 30.03.2019.

Nonaka, Ikujiro(1991). "The Knowledge-Creating Company". Harvard Business Review, <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company> / 02.04.2019.

Webrazzi (2018). "Google, Bulut Teknolojisine Geçişini Kolaylaştıran Velostrata'yı Satın Aldı". <https://webrazzi.com/2018/05/11/google-bulut-teknolojisine-gecisi-kolaylastiran-velostratayi-satin-aldi> / 01.04.2019.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Liderlik ve Bilgi Yönetimi Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde sürdürdüğüm yüksek lisans tez çalışmam kapsamında hazırlanmış olup, amacı kurumunuzda sergilenen liderlik davranışları ve bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin bilgi toplamaktır. Ankete katılım tamamıyla gönüllülük esaslıdır.

İki bölümden oluşan anketi tamamlamanız yaklaşık 5-7 dakikanızı alacaktır. Anket formunda sizden kimlik belirleyici herhangi bir bilgi talebinde bulunulmamaktadır. Cevaplarınız gizli ve anonim olarak toplanacak ve sadece tarafımdan değerlendirilerek bilimsel yayımlarda kullanılacaktır. Yanıtlardan size en uygun olanını seçmeniz, çalışmanın amacına ulaşması bakımından son derece önemlidir.

Çalışmama göstereceğiniz katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Gizem Solakoğlu
Kocaeli Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

*Bu çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için benimle irtibata geçebilirsiniz:
gizemsolakoglu@gmail.com*

1 - Kesinlikle Katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum,

3 - Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4 - Katılıyorum, 5 - Kesinlikle Katılıyorum

Dönüşümcü Liderlik Soruları	1	2	3	4	5
Birlikte çalışmaktan gurur duymamı sağlar.					
Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını göz ardı eder.					
Saygımı kazanacak şekilde davranır.					
Güç ve güven duygusu sergiler.					
En çok önemsendiği değerleri ve inançları ile					

ilgili konuşur.					
Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.					
Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alır.					
Kolektif bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
Gelecekle ilgili iyimser konuşur.					
Başarılması gerekenler den coşkulu biçimde bahseder.					
Cazip bir gelecek vizyonu ifade eder.					
Hedeflere ulaşılabileceğinden emin olduğunu ifade eder.					
Önemli varsayımları, uygun olup olmadıklarını sorgulamak amacıyla yeniden inceler.					
Sorunların çözümünde değişik bakış açıları arar.					
Sorunlara birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.					
Görevlerin nasıl tamamlanacağına dair yeni yollar önerir.					
Öğretmek ve koçluk yapmak için zaman harcar.					
Bana sadece grubun bir üyesi gibi değil bir birey olarak davranır.					
Beni diğerlerinden farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve arzulara sahip bir birey olarak görür.					
Güçlü yönlerimi geliştirmem için bana yardımcı olur.					

1 - Kesinlikle Katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum,

3 - Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4 - Katılıyorum, 5 - Kesinlikle Katılıyorum

Bilgi Yönetimi Soruları	1	2	3	4	5
Kurumumuz sık sık kurum dışından yeni bilgi arayışı içerisinde.					
Çalışanlarımız düzenli olarak dış kaynaklardan yeni bilgiler elde etmektedir.					
Kurumumuz müşteri ihtiyaçlarını sistematik olarak analiz etmektedir.					
Kurumumuz düzenli olarak rakiplerimiz hakkında bilgi elde etmektedir.					
Kurumumuz düzenli olarak üniversiteler, istatistik kurumları vb. araştırma kurumlarından bilgi elde etmektedir.					
Kurumumuz düzenli olarak sektörel topluluklar, rakipler, müşteriler ve tedarikçilerden gibi diğer sanayi kaynaklarından bilgi elde etmektedir.					
Kurumumuz sık sık ürün ve hizmetlerimiz ile ilgili yeni fikirler ileri sürmektedir.					
Kurumumuz sık sık çalışma yöntemlerimiz ve iş süreçlerimiz ile ilgili yeni fikirler ileri sürmektedir.					
Geleneksel bir yöntem etkinliğini kaybetmişse, kurumumuz yeni bir yöntem geliştirir.					
Kurumumuz farklı birimlerin işbirliği ile yeni fikirler ve yenilikler geliştirmektedir.					
Kurumumuz kurum dışından paydaşlarla işbirliği halinde yeni fikirler ve yenilikler geliştirilmektedir.					
Kurumumuzda bilgi, birimler içerisinde aktif bir şekilde paylaşılmaktadır.					
Kurumumuzun farklı birimleri arasında aktif şekilde bilgi paylaşımı yapılmaktadır.					
Kurumumuzda çalışanlar ve yöneticiler büyük miktarda bilginin alışverişinde bulunmaktadır.					
Kurumumuz stratejik ortakları ile büyük					

miktarda bilgi paylaşmaktadır.					
Kurumumuz (sektörel topluluklar yoluyla ve/veya doğrudan) rakipleri ile bilgi paylaşmaktadır.					
Kurumumuzda daha önce geliştirilen çözümler ve oluşturulmuş dokümanlar kolaylıkla erişilebilir durumdadır.					
Kurumumuzda birçok bilgi gayri resmi yöntemler ile dağıtılır (koridorlar, mutfak, mola odaları vs.)					
Kurumumuz toplanan bilginin düzeltilmesi, düzenlenmesi ve depolanması için birçok çalışma gerçekleştirmektedir.					
Kurumumuzun kullanımındaki bilgi kaynakları, kullanım kılavuzları ve veri tabanları günceldir.					
Çalışanlarımız prosedür, talimatname ve yönetmeliklerdeki değişimler konusunda sistematik olarak bilgilendirilmektedir.					
Kurumumuz birçok bilgiyi belgeler, veritabanları ve patentlerinde bulundurmaktadır.					
Kurumumuz birçok kullanışlı patent ve lisansa sahiptir.					
Kurumumuzda pratikte öğrenilenleri yazarak belgelemeye alışığızdır.					
Kurumumuzda kazanılan en önemli deneyimlerin belgelendiğinden mutlaka emin oluruz.					
Kurumumuz yaratıcı bir anlayışla yeni uygulamalar için mevcut bilgi birikiminden (know-how) faydalanmaktadır.					
Kurumumuz çeşitli iş süreçlerinde çalışanların bilgisini kullanabilme yetisine sahiptir.					
Kurumumuz müşterilerimizin değişen ürün ve hizmet ihtiyaçlarına karşılık vermektedir.					
Kurumumuz, dış paydaşlardan edindiği bilginin analizi ve uygulanması ile önemli ürün/hizmet ve süreç iyileştirmeleri sağlamaktadır.					
Kurumumuzun çeşitli departmanları diğer					

departmanlar tarafından paylaşılan bilgileri sıklıkla kullanmaktadır.					
Kurumumuzun geliştirdiği birçok fikir uygulamaya dönüştürölmektedir.					
Kurumumuzun veritabanları ve dokümente edilmiş bilgileri çalışanlar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır.					

Demografik Sorular

1. Yaşınız :

- (25 ve altı)
 (26-34)
 (35-44)
 (45-54)
 (55 ve üzeri)

2. Kurumda Çalışma Süreniz :

- 3 yıldan az
 6 yıldan az
 9 yıldan az
 12 yıldan az
 15 yıldan az
 15 yıl ve üzeri

3. Toplam İş Deneyiminiz:

- 3 yıldan az
 6 yıldan az
 9 yıldan az
 12 yıldan az
 15 yıldan az

15 yıl ve üzeri

4. Eğitim Durumunuz

Lisans

Lisans Üstü

Diğer

5. Çalışmakta Olduğunuz Bölüm/Birim:

Mali İşler

Risk Yönetimi

Operasyon

Bilgi Teknolojileri

Hukuk

Uyum ve İç Kontrol

Aktif Pasif Yönetimi ve Hazine

Kurumsal Bankacılık

Bireysel Bankacılık

Kobi Bankacılığı

Diğer

6. Yöneticinizin Yaşı:

69

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı :Gizem SOLAKOĞLU
Doğum Tarihi ve Yeri : 22.08.1989 / İzmit
Yabancı Dili : İngilizce
E-posta : gizemsolakoglu@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Lisans	İngilizce Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler	Marmara Üniversitesi	2012
Lise	Eşit Ağırlık	Kocaeli Anadolu Lisesi	2006

İŞ TECRÜBESİ

Yıl	Firma/Kurum	Görevi
2016 – devam ediyor	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	Bilgi Yönetimi Yönetici Yardımcısı