

**BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN
GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ETKİSİ: ZİNCİR OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Özcan ZORLU
Doktora Tezi
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa KURT
Aralık, 2013
Afyonkarahisar

T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN
GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ETKİSİ: ZİNCİR OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Özcan ZORLU

Tez Danışmanları
Doç. Dr. Mustafa KURT
Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

AFYONKARAHİSAR 2013

Bu Tez Çalışması BAPK Tarafından Desteklenmiştir. Proje No: “12.SOS. BİL.03”

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12.12.2013

Özcan ZORLU

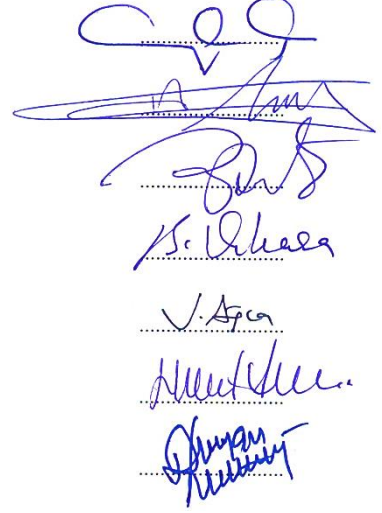


TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanları : Doç. Dr. Mustafa KURT
: Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Şuayp ÖZDEMİR
: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA
: Doç. Dr. Veysel AĞCA
: Doç. Dr. Umut AVCI
: Yrd. Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ

İmza



İşletme Anabilim Dalı, doktora öğrencisi Özcan ZORLU'nun “**Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” başlıklı tezini değerlendirmek üzere 12.12.2013 tarihinde, saat 11:30'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selçuk AKÇAY

MÜDÜR

ÖZET

BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ETKİSİ: ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Özcan ZORLU

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Aralık, 2013

TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. Mustafa KURT

Sunulan hizmetlerin çeşitliliğine bağlı olarak ortaya çıkan karmaşık örgüt yapısı, hizmet üretimi ile tüketiminin eş zamanlı gerçekleşmesi, işletmenin başarısında müşteri memnuniyetinin temel belirleyici olması ve sektörde yaşanan yoğun rekabet ortamı otel işletmelerinin başarısında bilgiyi kritik öneme sahip bir yönetim aracı haline getirmektedir. Otel işletmeleri tarafından müşteriler, iş süreçleri, faaliyet çevresi ve işgörenlerden elde edilen bu bilgilerden maksimum faydanın sağlanması bilginin etkin bir şekilde yönetimiyle mümkündür. Dönüştürücü liderler oluşturdukları paylaşılan vizyon, yüksek performanslı takımlar, işgören güçlendirme uygulamaları ve örgütü değişime açık hale getirme rolleri ile literatürde bilgi yönetimi için gerekli olan sistem, yapı ve kültürü en iyi şekilde oluşturan liderler olarak kabul edilmektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisini ortaya koymaktır. Belirtilen amaç doğrultusunda, Ocak-Nisan 2013 döneminde, Türkiye’de faaliyet gösteren 29 yabancı ve 36 ulusal sermayeli zincir otel işletmesinde görevli 423 katılımcı üzerinde anket gerçekleştirilerek veriler analiz edilmiştir. Araştırmada tanımlayıcı verilerin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, ilişki ölçüm testlerinde Korelasyon ve Regresyon analizleri, değişkenler arası farklılıkların belirlenmesinde ise parametrik olmayan testler (Mann Whitney U, Kruskal Wallis H) kullanılmıştır. Analizler sonucunda temel olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçlerini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Analizlerde ayrıca, yabancı ve ulusal sermayeli zincir otel işletmelerinde hem bilgi yönetimi süreçlerinin hem de dönüştürücü liderlik davranışlarının bazı kontrol değişkenlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetimi, Dönüştürücü Lider, Zincir Otel İşletmesi.

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOURS ON KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTISES: A STUDY ABOUT HOTEL CHAINS

Özcan ZORLU

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

December, 2013

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa KURT

There are some certain facts that make knowledge an important management tool for the success of hotel business such as the complex organization structure depending on the service diversity, simultaneous service production and consumption, importance of customer satisfaction and intensive competition. On the other hand, the ultimate benefit could only be ensured by the effective management of the knowledge taken from the customers, business processes, operating environment and employees. Within this context, transformational leaders are regarded as the best leaders who are able to build systems, structures and culture that is necessary for knowledge management with their unique roles such as creating a shared vision and high-performance teams, empowerment, and transforming organizations to be open to changes.

The aim of this study is to present the effects of transformational leadership behaviours on knowledge management practices. In line with this aim, firstly survey was conducted on 423 participants who work at 29 international and 36 national hotel chain between January and April 2013, then gathered data were analysed. Frequency, percentage, mean and standard deviation techniques were used in descriptive analyses, whereas Correlation and Regression analyses were performed in correlation tests, and non-parametric tests (Mann Whitney U, Kruskal Wallis H) were used in discriminant analyses. As a result of data analyses, this study concludes that transformational leadership behaviours effect knowledge management practices positively. It also supports that knowledge management practices as well as transformational leadership behaviours vary across some control variables.

Keywords: Knowledge Management, Transformational Leader, Hotel Chain.

ÖNSÖZ

Bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisi konulu bu araştırmanın her aşamasında bilgi ve önerileriyle beni yönlendiren danışmanlarım Doç. Dr. Sayın Mustafa KURT ve Yrd. Doç. Dr. Sayın Ahmet BAYTOK hocama anlayış ve rehberlikleri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca araştırma verilerinin analizi sürecinde vermiş oldukları değerli katkılarından dolayı Prof. Dr. Sayın Şuayıp ÖZDEMİR hocama ve Doç. Dr. Sayın Veysel AĞCA hocama şükranlarımı sunarım. Gerek tezin yazımı sürecinde gerekse de sosyal hayatımda sürekli yanımda olan değerli mesai arkadaşlarım Ali AVAN, Aybeniz MİRİSHLİ, Engin BAYRAKTAROĞLU, Esra Gül YILMAZ, Fatih GÜNAY, Önder YAYLA ve Tolga GÜL'e ise katkıları, destekleri ve sabırları için teşekkür ederim. Diğer yandan tezin yazım sürecinde vermiş oldukları çok değerli destekleri için Doç. Dr. Sayın Umut AVCI, Yrd. Doç. Dr. Sayın Hüseyin ÇEKEN, Yrd. Doç. Dr. Sayın Murat YEŞİLTAŞ ve Elif Tuba BEYDİLLİ'ye de içten teşekkürlerimi sunarım.

Hazırlamış olduğum bu tezi, bugünlere gelmem için sayısız fedakârlıkta bulunan ve üyesi olmaktan her zaman gurur duyduğum ZORLU ailesine, yükseköğrenim hayatımda çok özel bir yeri olan Birol TURŞUCU ve ailesine, Ali KORKUT'a ve her şeyden önemlisi hayatımı her daim anlamlı kılan eşim Nurhak ZORLU'ya ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. BİLGİ YÖNETİMİ	4
1.1. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEMELİ BİLGİ KAVRAMI	4
1.2. BİLGİ YÖNETİMİ TANIMI VE KAVRAMI.....	8
2. İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ ALT YAPISININ OLUŞTURULMASI.....	14
3. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN ADIMLARI	26
3.1. BİLGİ EDİNME.....	28
3.2. BİLGİNİN ÜRETİLMESİ	30
3.3. BİLGİNİN PAYLAŞILMASI.....	36
3.4. BİLGİNİN DEPOLANMASI VE DOKÜMANTASYONU	41
3.5. BİLGİNİN KULLANIMI	44
4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI	45
4.1. LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	45
4.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI.....	56
5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI	63
5.1. İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ	64
5.2. İLHAM VERME.....	66

5.3. ENTELEKTÜEL UYARIM	68
5.4. BİREYSEL DESTEK	71
6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖLÇÜMÜ	73

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI ve DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI

1. OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ	78
2. OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	82
3. OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ İLE İLİŞKİSİ	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİM SÜREÇLERİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	96
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	96
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	97
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	98
1.5. ARAŞTIRMA YAKLAŞIMI	99
1.6. EVREN VE ÖRNEKLEM	100
1.7. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ	103
1.8. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ VE SÜRECİ	105
1.9. VERİLERİN ANALİZİ	106
2. ARAŞTIRMA BULGULARI	109
2.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	109
2.2. ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	110
2.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNE İLİŞKİN KATILIMCI GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	114
2.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ	120

2.5. BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN KONTROL DEĞİŞKENLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI	129
2.6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KONTROL DEĞİŞKENLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI	154
2.7. TARTIŞMA	181
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	201
KAYNAKÇA	205
EKLER.....	238
ÖZGEÇMİŞ.....	240

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Bilgi Yönetimine İlişkin Tanımlar.....	9
Tablo 2: Bilgi Yönetimi Okulları	11
Tablo 3: Bilgi Yönetiminde Kullanılan Araçlar.....	18
Tablo 4: Süreç Temelli Bilgi Yönetimi Teknik ve Araçları.....	19
Tablo 5: Akademik Literatürde Bilgi Yönetim Süreçleri.....	27
Tablo 6: Bilgi Paylaşımı Konusundaki Engeller	37
Tablo 7: Web 1.0 ve Web 2.0 Teknolojilerinin Karşılaştırılması	40
Tablo 8: Liderlikte Güç Unsurları	48
Tablo 9: Liderlerin Özellikleri	49
Tablo 10: Durumsal Liderlik Yaklaşımları	54
Tablo 11: Modern Liderlik Yaklaşımları	55
Tablo 12: Araştırmaya Dâhil Edilen Yabancı Sermayeli Zincir Otel İşletmeleri ...	101
Tablo 13: Araştırmaya Dâhil Edilen Ulusal Sermayeli Zincir Otel İşletmeleri.....	102
Tablo 14: Departmanlara Göre Alt Düzey Yöneticiler	102
Tablo 15: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	109
Tablo 16: Zincir Otel İşletmeleri ve Katılımcıların Dağılımı	111
Tablo 17: Yabancı Sermayeli Zincir Otel İşletmelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	112
Tablo 18: Ulusal Sermayeli Zincir Otel İşletmelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	113
Tablo 19: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri...	115
Tablo 20: Katılımcıların Bilgi Yönetim Süreçlerine İlişkin Görüşleri	116
Tablo 21: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçleri İle İlişkisine Ait Korelasyon Matrisi	121
Tablo 22: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	122
Tablo 23: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	124
Tablo 24: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilgi Edinme Süreci Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	125

Tablo 25: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilgi Üretimi Süreci Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	126
Tablo 26: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilgi Paylaşımı Süreci Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 27: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilgi Depolama ve Dokümantasyon Süreci Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	128
Tablo 28: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilginin Kullanımı Süreci Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 29: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin Sermaye Sahiplik Türüne Göre Karşılaştırılması	130
Tablo 30: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	131
Tablo 31: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	132
Tablo 32: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları	133
Tablo 33: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması	134
Tablo 34: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları	135
Tablo 35: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması	136
Tablo 36: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması	137
Tablo 37: Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	139
Tablo 38: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	140
Tablo 39: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	141
Tablo 40: Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları	142

Tablo 41: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Karşılaştırılması	143
Tablo 42: İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları	144
Tablo 43: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmenin Niteliğine Göre Karşılaştırılması.....	145
Tablo 44: İşletmenin Niteliğine Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları	146
Tablo 45: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmenin Oda Kapasitesine Göre Karşılaştırılması.....	147
Tablo 46: İşletmelerin Oda Kapasitesine Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları	148
Tablo 47: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmenin Yatak Kapasitesine Göre Karşılaştırılması.....	149
Tablo 48: İşletmenin Yatak Kapasitesine Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları	151
Tablo 49: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşgören Sayısına Göre Karşılaştırılması	152
Tablo 50: İşgören Sayısına Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları	153
Tablo 51: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin Sermaye Sahiplik Türüne Göre Karşılaştırılması.....	155
Tablo 52: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	156
Tablo 53: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	157
Tablo 54: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	158
Tablo 55: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	159
Tablo 56: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması	159
Tablo 57: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları	160

Tablo 58: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması	162
Tablo 59: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Görev Yapılan Departmanlara Göre Karşılaştırılması	163
Tablo 60: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	164
Tablo 61: Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresine Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları	165
Tablo 62: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	166
Tablo 63: Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	167
Tablo 64: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Karşılaştırılması	168
Tablo 65: İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	169
Tablo 66: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmenin Niteliğine Göre Karşılaştırılması	170
Tablo 67: İşletmelerin Niteliğine Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları	171
Tablo 68: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin Oda Kapasitesi Göre Karşılaştırılması	172
Tablo 69: İşletmelerin Oda Sayısına Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	174
Tablo 70: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmenin Yatak Kapasitesine Göre Karşılaştırılması.....	175
Tablo 71: İşletmelerin Yatak Sayısına Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları.....	177
Tablo 72: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin İşgören Sayısına Göre Karşılaştırılması	178
Tablo 73: İşgören Sayısına Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları	180
Tablo 74: Dönüştürücü Liderlerin Bilgi Yönetimi Süreçlerine Etkileri	188

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Rekabet Avantajının Temeli Olarak Bilgi.....	6
Şekil 2: Bilgi Yönetimi Piramidi	14
Şekil 3: Bilgi Liderliği Çerçevesi	25
Şekil 4: SECI Modeli ve Bu Süreçte Ortaya Çıkan Bilgi İçerikleri	31
Şekil 5: Örgütsel Bilginin Üretilmesi Süreci ve Bilgi Spirali	32
Şekil 6: Etkileşimci Lider ve Takipçileri Arasındaki Etkileşim.....	60
Şekil 7: İdeal Liderlik Profili	62
Şekil 8: Dönüştürücü Liderlik ve Takipçinin Ekstra Performansı	63
Şekil 9: Dönüştürücü Liderlikte Karizmanın Kullanımı	65
Şekil 10: Dönüştürücü Liderlikte İlham Verme	67
Şekil 11: Dönüştürücü Liderlikte Entelektüel Uyarım	69
Şekil 12: Dönüştürücü Liderlikte Bireysel Destek	72
Şekil 13: Bilgi Yönetiminde Temel Liderlik Fonksiyonları.....	86
Şekil 14: Sürekliliği Desteklemede Liderlik Yetenekleri.....	89
Şekil 15: Araştırma Modeli	95
Şekil 16: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Sermaye Sahiplik Türüne Göre Karşılaştırılması.....	118
Şekil 17: Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Sermaye Sahiplik Türüne Göre Karşılaştırılması.....	119

KISALTMALAR DİZİNİ

APQC	: American Productivity and Quality Centre (Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi)
CBT	: Computer Based Technologies (Bilgisayar Temelli Teknolojiler)
CEO	: Chief Executive Officer
CKO	: Chief Knowledge Officer (Bilgi Yöneticisi)
CR	: Contingent Reward (Koşullu Ödüllendirme)
EPSS	: Electronic Performance Support Systems (Elektronik Performans Destek Sistemleri)
IC	: Individualized Consideration (Bireysel İlgi)
II	: Idealized Influence (İdealleştirilmiş Etki)
IM	: Inspirational Motivation (İlham verme)
IS	: Intellectual Stimulation (Entelektüel Uyarım)
IT	: Information Technologies (Enformasyon Teknolojileri)
KM	: Knowledge Management (Bilgi Yönetimi)
LF	: Laissez-Faire (Serbest Bırakma)
LMX	: Leader-Member Exchange Theory (Lider Üye Değişim Teorisi)
MBEA	: Management-by-Exception Active (Aktif İstisnalarla Yönetim)
MBEP	: Management-by-Exception Passive (Pasif İstisnalarla Yönetim)
OPM	: U.S. Office of Personnel Management (A.B.D. Personel Yönetimi Bürosu)
RSS	: Rich Site Summary (Zengin Site Özeti)
UNWTO	: The World Tourism Organisation (Dünya Turizm Örgütü)
WBT	: Web Based Teaching (Web Tabanlı Eğitim)
XML	: Extensible Mark-up Language (Genişletilebilir İşaretleme Dili)

GİRİŞ

XX. yüzyılın son çeyreğinden itibaren, teknolojik gelişmelerin etkisiyle küresel rekabet koşullarının değişimi, işletmelerde fiziksel sermaye ile birlikte işletmeye özgü bilgi birikimini ifade eden entelektüel sermayenin önemini giderek arttırmıştır. Rekabet koşullarının yeniden şekillendiği bu dönem işletmecilik alanında dramatik değişimlerin yaşandığı bir dönem olarak nitelendirilmiştir. Yeni yapıda, başarının temel prensiplerinden birisi sahip olunan özgün bilgilerin üretim ve/veya hizmet süreçlerine başarıyla uygulanmasıyla farklılaşma sağlama ve böylece rekabet avantajı kazanmadır. İşletmeye özgü olması sebebiyle kopyalanamamasından dolayı işletmeler bu süreçte bilgi üzerine yoğunlaşmışlar ve bilginin yönetimine ilişkin başarılı/başarısız birçok uygulama gerçekleştirmişlerdir. İşletmecilik alanında yaşanan bu gelişmeler aynı zamanda işletme yönetimi literatüründe de bilgi ve bilginin yönetimine olan ilgiyi arttırmış, bilgi yönetimi ile ilgili bir çalışma alanının ortaya çıkmasını hızlandırmıştır.

Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırıldıktan sonra özellikle Davenport, Prusak, Nonaka, Takeuchi gibi araştırmacıların çalışmaları ile en popüler çalışma alanlarından biri haline gelen bilgi yönetimi, günümüzde birçok çalışmada rekabetin vazgeçilmez bir unsuru olarak nitelendirilmektedir. Diğer yandan bilginin bir rekabet aracı olarak kullanımı, başarılı uygulamaları ve bilginin etkin yönetimini zorunlu kılmaktadır. İşletmeler tarafından bilginin etkin yönetiminde teknolojik alt yapı ve sistemler kadar işletme genelinde bilgiyi ön plana çıkaran işletme kültürünün varlığı da gereklidir. İşletmeleri değişime açık hale getirerek, zamanla öğrenen organizasyonlara dönüşmesini sağlayacak, inovasyon yeteneklerini arttıracak ve iş süreçlerinde bilgiyi esas alacak kültürün oluşturulmasında ise başarılı yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarına ilişkin araştırmalar incelendiğinde işgörenleri ortak bir vizyon etrafında toplayabilen, işgörenlerin yaratıcılıklarını geliştiren ve yüksek performans ile çalışan ekipler oluşturabilen yöneticilerin ön plana çıktığı görülmektedir. Sergilemiş oldukları davranışlar ile bilgi yönetiminin başarı olasılığını arttıran bu yöneticilerin özellikleri örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi alanında dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile ifade edilmektedir. Dolayısıyla dönüştürücü liderler bilgi yönetimi uygulamalarında, işgörenler

üzerindeki olumlu etkileri, sürecin sağlıklı işlemesine yönelik katkıları ve bilgi yönetiminin gerektirdiği uygun kültürü oluşturmaları nedeniyle bilgi yönetiminin başarısında önemli etkileri olan kişilerdir. Dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi uygulamalarındaki kritik önemine rağmen konuyla ilgili literatür incelendiğinde dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisini belirten araştırma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca hizmetler sektörü içerisinde faaliyet gösteren turizm işletmelerini ve bu kapsamda otel işletmelerini konu alan araştırma sayısı ise yok denecek kadar azdır. Bu görünüm otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi yönetimi uygulamalarında dönüştürücü liderlerin etkisini açıklamayı hedefleyen bu araştırmanın temel motivasyonunu oluşturmuştur.

Belirlenen amaç doğrultusunda, Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı ve ulusal sermayeli zincir otel işletmelerinden anket yöntemiyle elde edilen verilerin analiz edildiği bu araştırma, temel olarak üç bölümden meydana gelmektedir. Araştırmanın ilk bölümünü oluşturan kavramsal çerçeve kısmında öncelikle bilgi yönetimi süreçlerine değinilmiştir. Bu kapsamda bilgi kavramı, bilginin önemi ve işletmeler açısından gerekliliği, bilgi yönetimi kavramı, işletmelerde bilgi yönetimi alt yapısının oluşturulması hakkında teorik açıklamalara yer verilerek bilgi yönetimi süreçleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Kavramsal çerçevenin ikinci kısmında ise dönüştürücü liderlik davranışları kapsamında, liderlik ve liderlik yaklaşımları, dönüştürücü liderlik yaklaşımı, temel dönüştürücü liderlik davranışları ve dönüştürücü liderlik davranışlarının ölçümü kapsamlı olarak açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde bilgi yönetimi süreçleri ve dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkiler otel işletmeleri bağlamında literatürdeki bilgiler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi yönetimi süreçleri, sonrasında otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışları ele alınmıştır. İkinci bölümün son aşamasında ise konuyla ilgili literatür yardımıyla, otel işletmelerinde dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki potansiyel etkileri ortaya konularak araştırma hipotezleri ve araştırma modeli oluşturulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde temel olarak metodoloji ve bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda metodoloji kısmında araştırmanın konusu, amacı, önemi,

sınırlılıkları, yaklaşımı açıklandıktan sonra, evren, örneklem, araştırma ölçekleri ve veri analizinde kullanılan yöntemler açıklanmıştır. Araştırma bulgularının yer aldığı kısımda ise ilk olarak katılımcılar ve otel işletmelerine ilişkin tanımlayıcı analizlere, dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçleri ile ilişkisini ve bilgi yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini ortaya koyan ilişki ölçüm testlerine yer verilmiştir. Daha sonra, bilgi yönetimi süreçleri ve dönüştürücü liderlik davranışlarının kontrol değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu bölümde son olarak tartışma kısmına yer verilmiştir. Tartışma kısmında elde edilen analiz sonuçlarının konuyla ilgili literatürle karşılaştırılması ve sonuçlara ilişkin çıkarımlarda bulunulması yoluyla araştırmanın ilgili literatür ve işletmecilik uygulamaları açısından sağlayacağı katkılar ortaya konulmuştur.

Araştırmanın sonuç ve öneriler bölümünde ise çalışmaya ilişkin genel bir değerlendirme yapıldıktan sonra, gelecek dönemde gerçekleştirilecek araştırmalar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. BİLGİ YÖNETİMİ

1.1. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEMELİ BİLGİ KAVRAMI

Sanayi devrimi ile birlikte iş yaşamında meydana gelen hızlı değişimler, birçok yeni iş teknikleri ve teknolojilerinin geliştirilmesini sağlamıştır. Bu hızlı değişim süreci içerisinde, ilk aşamada teknolojik yenilikler ve enformasyon teknolojileri, sonrasında ise bilgi, işletmeler için kritik faktörler olarak ön plana çıkmıştır. Tiwana (2003: 72) bilgi kavramının işletmeler açısından bu kadar önemli olmasında, sahip olunan teknolojinin veya gerçekleştirilen teknolojik yeniliklerin rakipler tarafından kopyalanabilmesine rağmen, sistemleri başarıya taşıyan içeriğin, diğer bir ifade ile bilginin kolayca kopyalanamamasının etkili olduğunu belirtmektedir. Tüm bu gelişmeler sonucunda 1990'lı yıllardan itibaren bilgi, iş yaşamında en çok yatırım yapılan işletme varlıklarından biri haline gelmiş, akademik literatürde de bilgi ve bilgi yönetimi konusunda birçok çalışma gerçekleştirilmiştir.

İşletmeler için kritik öneme sahip olan bilgi kavramı, klasik Yunan döneminden bu yana batı felsefesinde epistemolojik olarak tartışılan ve tanımlanmaya çalışılan, geniş ve soyut bir kavramı teşkil etmektedir (Alavi ve Leidner, 2001: 107). Antik dönemde Platon tarafından “haklı gerçek inanç” olarak ifade edilen bilgi kavramı, geçmişten günümüze birçok farklı bakış açısı ile farklı yorumlamalara konu olmuş ve veri, enformasyon, zekâ, yetenek, deneyim, uzmanlık, düşünceler, sezgi veya anlayış gibi birçok kavram ile ilişkilendirilmiştir (Gao, Li ve Clarke, 2008: 4). Dolayısıyla, bilgi kavramını veri-enformasyon-bilgi hiyerarşisi, düşünce biçimi, nesne, süreç, bilgiye ulaşma koşulu veya yetenek olarak farklı bakış açılarıyla değerlendirmek mümkündür (Alavi ve Leidner, 2001: 109-110; Van der Spek ve Spijkervet, 2005: 13). Bilgi kavramına ilişkin birçok tanımlama olmakla birlikte, genel olarak bilgiyi çeşitli kurallar ve prosedürler ile elde edilmiş verilerin organize bir kombinasyonu, deneyimler ve uygulamalar yoluyla öğrenilen işlemler bütünü olarak

ifade etmek mümkündür (Bhatt, 2001: 70). Bu bağlamda bilgi, bireylerin zihninde bulunan kişiselleştirilmiş enformasyonların toplamıdır. Bilgi olarak nitelendirilen bu enformasyonlar toplamı, mevcut gerçekler, usul ve yöntemler, kavramlar, yorumlamalar, düşünceler, gözlemler ve yargılarla ilişkilidir (Bhatt, 2001: 70). Davenport ve Prusak (2000: 5) bilgiyi, yeni deneyimleri ve bilgileri değerlendirme ve birleştirme konusunda temel bir çerçeve sağlayan deneyimler, değerler, bağlamsal bilgiler, uzman sezgilerin değişken bir birleşimi olarak açıklamaktadır. Görüldüğü üzere bilgi veri ve enformasyonların dönüşümü ile anlamlı bir bütün haline gelen ve bu özelliği ile bireylere ve/veya işletmelere fayda sağlayan önemli bir unsurdur.

İş yaşamında yaşanan dramatik değişimler ile birlikte bilginin işletmeler açısından taşıdığı fonksiyonlarda da değişimler olmuştur. Kurt (1994: 18-21) bilgi yönetiminin rekabet avantajı üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında işletmelerin bilgiyi 1950-1960 yılları arasında bürokratik gereksinim olarak nitelendirirken, 1985’li yıllardan itibaren rekabet avantajı yaratan stratejik bir kaynak olarak görmeye başladıklarını belirtmektedir. Yazara göre, teknolojik değişimlerin sağladığı faydalara bağlı olarak işletmelerde bilgiye, bürokratik bilgi, destek bilgisi, yönetim kontrolü için bilgi ve stratejik kaynak olarak bilgi şeklinde farklı anlamlar yüklenmiştir. Bürokratik bilgi, destek bilgisi ve yönetim kontrolü için bilgi işletmelerde daha çok açık bilgi konumundaki enformasyonları ifade etmekte iken, bilginin işletmeler için stratejik bir kaynak olarak değerlendirildiği durumlarda örtük bilgi önem kazanmaktadır. Açık bilgiler ile birlikte örtük bilginin önem kazanmasından sonra bilgi işletmeler için katma değer yaratan, işletmeye özgü, az bulunan, kıyaslanamayan ve kopyalanamayan bir rekabet aracı olarak değerlendirilmiştir (Kurt, 1994: 18-21). Örneğin 1950-1960’lı yıllarda işletmeler satışların takibinde kayıt masraflarını azaltmak amacıyla satış miktarlarını kâğıtlar yerine basit ölçekli kayıt makinelerinde tutmakta iken, bilginin genel amaçlı destek kazandığı 1960-1970’li yıllarda enformasyon sistemleri ile satışların seyrine ilişkin haftalık, aylık, sezonluk ve yıllık raporlar üretilmeye başlanmıştır. 1980’li yıllardan itibaren karar destek sistemleri ve yönetici destek sistemlerinin geliştirilmesi ile işletme yöneticileri satışları optimize edebilmek için satış sürecinde karşılaşılan sorunların çözümü, satışlara ait bilgilerin işletme içinde etkin paylaşımı için bilgi sistemlerini yaygın olarak kullanmaya başlamışlardır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşümün başladığı 1985’li yıllardan sonra ise bilgi

işletmeler için rekabet avantajı sağlayan değerli bir kaynak olarak değerlendirilmiştir (Karahoca ve Karahoca, 1998: 62-63).

Bilginin işletmelerdeki fonksiyonel değişimini açıklayan yukarıdaki gelişmeler sonucunda günümüzde birçok işletme giderek daha rekabetçi ve küresel hale gelen pazar koşullarında varlıklarını sürdürebilmek ve başarı sağlayabilmek için bilgiyi vazgeçilemez bir kaynak olarak görmektedir (Wiig, 1997: 5, Benjamins, Fensel ve Perez, 1998: 1, Hasan ve Crawford, 2003: 185; Chan ve Chau, 2005: 279; Metaxiotis, Ergazakis ve Psarras, 2005: 6). Bu kapsamda geliştirilen bilgi temelli teoriye göre hızlı değişen evre koşullarında birçok işletmenin rekabet üstünlüğü, bilgi geliştirme gücüne bağlı bulunmakta ve bilgi inovasyon sürecinde kritik bir rol oynamaktadır (Alavi ve Leidner, 1999: 11; Hatami ve Galliers, 2005: 67; Shi, 2010: 19). Nitekim işletmeler rekabet avantajı kazanma ve ekonomik değer yaratma amacıyla bilgi üretme ve bilginin kullanımına (Lee ve Choi, 2003: 179; Lee, Lee ve Kang, 2005: 469), diğer bir ifade ile entelektüel kaynaklara (Wu, Wu, Li ve Huang, 2011: 4392) odaklanmış durumdadırlar. Bilgiyi inovasyonun kaynağı ve rekabet avantajının temeli olarak kabul eden Sammer (2003: 1) bilgiden rekabet avantajı yaratma sürecini şekil 1'deki gibi açıklamaktadır.



şekil 1: Rekabet Avantajının Temeli Olarak Bilgi

Kaynak: Sammer, 2003: 1.

Wiig, De Hoog ve Van der Spek (1997: 16) bilgi kavramının işletmelerde rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak ele alındığında diğer işletme kaynaklarında olmayan temel karakteristikleri ile değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Araştırmacılara göre, soyut olması ve ölçümünün zorluğu, değişkenlik göstermesi ve kısa sürede yok olabilmesi, çoğu zaman bilgi ajanlarının istekleri doğrultusunda şekillenmesi, kullanıldıkça çoğalması, örgütler üzerinde güç vb. geniş çaplı etkilere sahip olması, herhangi bir zamanda herhangi bir yerden satın alınamaması, genellikle uzun bir süreçte ortaya çıkması ve aynı zaman diliminde farklı süreçler içerisinde kullanılabilmesi bilginin temel karakteristiklerini yansıtmaktadır (Wiig, De Hoog ve Van der Spek, 1997: 16). Bilgiyi açık ve örtük bilgi olarak değerlendiren Kane, Ragsdell ve Oppenheim (2006: 142) ise, açık bilginin temel karakteristiklerini enformasyonun yeterli duruma getirilmesi, depolama ve aktarım kabiliyeti, açık (net), eksiksiz, kesin, dokümanlar halinde sunulan, formal ve nesnel-rasyonel bilgi olarak açıklarken, örtük bilginin temel karakteristiklerini uzmanlık, know-how (ustalık bilgisi), davranış ile ortaya çıkma, deneyim ile elde edilme, kişilere bağımlı, kişisel inançlar ve değerler, sübjektif sezgi ve duygular ve kişinin düşünceleri olarak ifade etmektedir.

İşletmelerde var olan açık ve örtük bilgiler işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir. Örneğin otel işletmelerinde yiyecek içecek hazırlanmasında kullanılan reçeteler, daha önce konaklayan müşterilerin tercihleri ve özel isteklerini belirten dokümanlar, hizmet sunumunun temel ilkelerini belirten rehberler, iş analiz raporları, yönetim politikasının belirtildiği dokümanlar, orta ve uzun dönem stratejik planlamaların sunulduğu rehberler, rakip işletmelere ilişkin satış raporları, sektörel durum değerlendirmelerine ilişkin dokümanlar vb. açık bilgiyi oluşturmaktadır. Diğer yandan bir garsonun yaptığı işe ilişkin sahip olduğu uzmanlık bilgisi, belirli müşterilerin yemek tercihlerine ilişkin sahip olduğu bilgiler (yemeğin pıskınlık derecesi, beraberinde tercih edilen içecek, yemeğin baharat miktarı vb.), müşteriye yaklaşım ve hizmet sunumu sürecinde sergilediği özgün davranışlar veya bir yöneticinin yönetim tarzı, sahip olduğu deneyime bağlı gelişen düşünce yapısı gibi bilgiler ise örtük bilgiye örnek teşkil etmektedir.

İşletmelerde farklı yollarla örgüt içi/dışı kaynaklardan elde edilen açık ve örtük bilgilerden istenilen fayda ve katma değerin yaratılabilmesi için söz konusu bilgileri

sürekli güncelleyecek ve uygulamaya dönüştürerek rekabet unsuru haline getirecek beceri ve yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır (Baets, 2005: 9-10). Stapleton (2003: 43-52) bu süreçte işletmelerde enformasyonların faydalı bilgiye dönüştürülmesi için; istenilen bilginin bulunması, elde edilmesi, kalite-miktar-içerik-yenilik bakımından değerlendirilmesi, kodlanması, içeriğinin tam olarak anlaşılması, objektif olarak çeşitli faktörler doğrultusunda analiz edilmesi, işletme hedefleri ile sentezlenmesi, etkin dağıtımı, kullanımı ve süreçlerle uyumlaştırılmasının gerekli olduğunu ifade etmektedir. Bilginin işlenmesini kapsayan bu süreçlerin literatürde genel olarak bilgi yönetimi olarak nitelendirildiği görülmektedir. Buradan hareketle devam eden bölümde bilgi yönetimine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.2. BİLGİ YÖNETİMİ TANIMI VE KAVRAMI

Bilgi yönetimi literatürüne önemli katkılar sağlayan Wiig (1997: 5) son dönemde rekabet boyutlarının giderek değiştiğini, yeni durumda rekabetin, bilginin iyi yönetimine bağlı olduğunu belirtmekte ve bu durumun işletmelerde bilginin aktif ve açık bir şekilde yönetildiği stratejiler oluşturma zorunluluğunu getirdiğini belirtmektedir. Bu noktada işletmelerde etkin bir bilgi yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme örgütlerinin varlığını sürdürmeleri ve rekabetçi özellik kazanmaları için gerekli ve önemli görülen (Martensson, 2000: 204; Schönström, 2005: 17; Sandhawalia ve Dalcher, 2010: 313, Stapleton, 2003: 97) bilgi yönetimi özellikle 1990'lı yıllarda önem kazanmış bir kavramdır (Lytras vd., 2008: viii).

Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılan bilgi yönetiminin (knowledge management), (Plunkett, 2001: 6) tanımlanmasında İşletme Ekonomisi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Psikoloji, Örgütsel İletişim, Bilgi Teknolojileri, Yöneylem Araştırması, İş Ortaklığı Yönetimi, Kalite Yönetimi, Yenilik Yönetimi, Entelektüel Kaynak Yönetimi ve İş Süreçleri Yönetimi gibi farklı disiplinlerden faydalandığı görülmektedir (Sammer, 2003: 1; Van der Spek ve Spijkervet, 2005: 35). Amerikan Prodüktivite ve Kalite Merkezi (APQC- American Productivity & Quality Center) tarafından *“örgütün misyonuna değer katmak amacıyla enformasyon ve bilginin üretilmesi ve doğru zamanda doğru kişiye aktarılmasını mümkün kılan sistematik yaklaşım”* (Leavitt, 2003) olarak ifade edilen bilgi yönetimi, popüler

olduktan sonra kendine özgü ilkeleri, uygulamaları ve araçların gelişimi ile bir disiplin haline gelmiş ve işletmelerin bilgiyi değer yaratma amaçlı kullanımında birçok yeni kavram ve kategorilerin oluşmasını sağlamıştır (Dalkir, 2005: xiii). Günümüzde bilgi yönetimi, birçok araştırmacı tarafından ele alındığı bakış açısına göre farklı şekillerde tanımlanmıştır (Wiig, 1997_a: 6; Wiig, 1999: 1; Alavi ve Leidner, 2001: 114; Davenport ve Völpe, 2001: 217-218; Beesley ve Cooper, 2008: 49; Gao, Li ve Clarke, 2008: 10; Paulin ve Suneson, 2012: 81;). Bu tanımlamalardan önemli görülen bazıları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Bilgi Yönetimine İlişkin Tanımlar

Yazar(lar)	Tanım	Odak noktalar
Wiig, 1997: 2	Bilgi yönetimi, bilgi üretme, bilgi yenileme ve bilgi kullanımının sistematik, açık ve bilinçli olarak anlaşılması, bu konu üzerine odaklanması ve yönetilmesidir.	Bilgi üretme ve kullanımı, sistematik yaklaşım ve yönetim
Beijerse, 2000: 165	Bilgi yönetimi, temel strateji, örgütsel yapı, örgütsel kültür ve sistemin, kişilerin kapasite ve davranışlarının sahip oldukları bilgiler doğrultusunda yönlendirilmesiyle örgüt içerisinde bilginin/enformasyonun yönetimidir.	Sistematik yaklaşım
Davenport ve Prusak, 2000	Bilgi yönetimi, örgütün bilgi kaynaklarının örgütün temel hedefleri doğrultusunda kullanımı ve geliştirilmesidir.	Stratejik yaklaşım
Bhatt, 2001: 71	Bilgi, yönetimi bilginin üretilmesi, geçerliliğinin doğrulanması, sunumu, dağıtımı ve uygulanması sürecinin yönetimidir.	Süreç yaklaşımı
Liebowitz, 2001: 2	Bilgi yönetimi, bir örgütün entelektüel sermaye olarak da adlandırılan maddi olmayan varlıklarından (insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri/ilişki sermayesi) değer yaratma sürecidir.	Entelektüel sermaye, değer yaratma
Bergeron, 2003: 6	Bilgi yönetimi, seçici bir şekilde işle ilgili bilgilerin elde edilmesi, arşivlenmesi, bu bilgilerden en iyi uygulamaların geliştirilmesi ve aynı zamanda işgörenler ile yöneticilerin bireysel ve grup davranışlarından elde edilen bilgilere göre karar alma yeteneğidir.	Bilgi yönetimi süreci, karar alma yeteneği
Darroch, 2003: 41	Bilgi yönetimi, örgüt içi ve örgütler arası bilginin üretilmesi, yerleştirilmesi ve bilginin dağıtımı ile kullanımının yönetilmesi sürecidir.	Süreç yaklaşımı
Mahesh ve Suresh, 2004: 13	Bilgi yönetimi, bilgiyi belirten içeriğin elde edilmesi, keşfedilmesi ve tanımlanması, bu bilgilerin depolanarak yeniden kodlanması, nihai olarak ise örgüt üyelerinin bu bilgilerin araştırılması ve yeniden kullanımı konusunda motive edilmesini kapsayan bir süreçtir.	Süreç yaklaşımı
Jennex, 2005: viii	Bilgi yönetimi, geçmişteki karar alma deneyimlerinden elde edilen bilginin, örgütün etkinliğini artırma amacı güden mevcut ve gelecekteki karar alma faaliyetleri bağlamında seçici olarak uygulanması sürecidir.	Deneyimler, örgütsel etkinlik, etkin karar alma, geleceği planlama
Abril, 2007: 132	Bilgi yönetimi, işletmenin tüm bilgi unsurlarının tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşımını kapsayan bütünlük bir yaklaşımı teşvik eden bir disiplindir.	Stratejik ve disiplinler yaklaşım
Greiner, Böhmman ve Krcmar, 2007: 4	Bilgi yönetimi, çevresel değişimlerle baş edebilmek ve pazardaki rekabetçi pozisyonu koruyabilmek amacıyla örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek için bilginin kullanımına ilişkin tüm faaliyetlerdir.	Stratejik yaklaşım ve sistem yaklaşımı
İbrahim ve Reid, 2009: 568	Bilgi yönetimi, bir örgüt için değer yaratma ve rekabet avantajı elde etme amacıyla bilginin organize edilmesi, paylaşılması ve kullanımınıdır.	Stratejik yaklaşım
Kazemi ve Allahyari, 2010: 873	Bilgi yönetimi, örgütlerin entelektüel sermayelerinde değer yaratmaları sürecidir.	Entelektüel sermaye ve değer yaratma

Tablo 1 incelendiğinde bilgi yönetiminin temel olarak stratejik yönetim düşüncesi çerçevesinde, belirli faaliyetleri (bilgi elde etme, üretme, depolama, dağıtma, bilgi kullanımı vb.) içeren bir süreç yönetimini kapsadığı ancak farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Literatürde yer alan bilgi yönetimi tanımlarını değerlendiren Phipps ve Prieto (2012: 45-46) bilgi yönetiminin tanımlanmasında karşılaşılan bakış açısı farklılıklarının bilginin veri, enformasyon, nesne, süreç, yetenek, düşünce sistemi, bilgiye ulaşma durumu gibi farklı kapsamlarda ele alınmasından kaynaklandığını dile getirmektedir. Bollinger ve Smith (2001: 8) bu durumun bilgi yönetiminin açıklanmasında farklı teorilerin ve yaklaşımların gelişimine sebep olduğunu dile getirmektedir. Bilgi yönetiminin açıklanmasına yönelik yaklaşımlar içerisinde yer alan ontolojik yaklaşımlar bilgi yönetimini, yönetim okulları (sistem okulu, kartografi okulu, süreç okulu, ticari amaçlı okul, örgütsel okul, konumlandırma okulu, stratejik okul) bağlamında açıklamaya çalışmışlardır. Bunlar içerisinde Heideger (1962), Popper (1979), Earl'ün (2001) yönetim okullarını dikkate alarak yaptıkları açıklamalar oldukça popülerdir. Heideger'in bakış açısına göre, sistem okulu bağlamında, bilgi bireysel düzeyde tesadüfi, değişken ve istikrarsız şekilde ortaya çıkabilen anlamlandırmalardan (açıklamalar) oluşan serilerin toplamıdır. Bu sebeple bilgi yönetiminin temel amacının aksine bilginin tam ve doğru bir şekilde elde edilmesi ve depolanması mümkün değildir. Dolayısıyla işletmelerde bilgi yönetimi sistemleri gerçek bilgiye sahip belirli görevlerin tamamlanmasında kullanılması zorunlu bir araç olarak görülmelidir (Blackman ve Henderson, 2007, 283-289). Popper'a (1979) göre ise, bilgi yönetiminin iki temel kriteri, bilginin ulaşılabilirliği ve geçerliliğidir. Bu bağlamda en çok uygulanan bilgi yönetimi sistemleri sistem okulu ve süreç okulu yaklaşımlarını benimseyen sistemlerdir (Blackman ve Henderson, 2007, 283-289).

Bilgi yönetimi okullarını yedi adet yönetim okulu bağlamında teknokratik, ekonomik ve davranışsal okullar olarak gruplandıran Earl'e (2001) göre teknokratik okullar geniş ölçüde ve farklı seviyelerde bilgi işçilerinin koşullarına göre desteklenen enformasyon ve yönetim teknolojilerine dayanmaktadır (Tablo 2). Ekonomik okul ise bilgi ve entelektüel sermayenin kullanımı sonucu gelir akışlarının ifade edildiği ticari okulu temsil etmektedir. Son olarak davranış okulları bilginin bir temel kaynak olarak üretilmesinde, paylaşımında ve kullanımında yönetimin ve yöneticilerin proaktif

olmaları için güdülenmesi ve birlikte yönetimini amaçlayan okullardır. Araştırmacı yapmış olduğu taksonomide neyin yapıldığı ve nasıl yapıldığının bilgi yönetiminin açıklanmasında önemli bir tercih oluşturduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda yedi okulun öncelikli amaçları, yöneticilere farklı bilgi yönetimi uygulamaları ve çözümlerini tanımlamada, tanımlanan bilgi yönetimi uygulamalarının işleyebilmesi için nelerin gerektiğini anlamada ve bilgi yönetimi projelerinin etkinliğini artırmada yardımcı olmaktadır (Earl, 2001: 215-233).

Tablo 2: Bilgi Yönetimi Okulları

	Teknokratik Okullar			Ekonomik okullar	Davranışsal okullar		
	Sistem Okulu	Kartografik Okul	Süreç Okulu	Ticari amaçlı Okul	Örgütsel Okul	Konumlandırma Okulu	Stratejik Okul
Odak noktası	Teknoloji	Bilgi Haritaları	Bilgi yönetimi süreçleri	Gelir	Bilgi ağları	Alan / mekân	Zekâ
Amaç	Bilgi temelleri	Bilgi rehberleri (haritaları)	Bilgi akışı	Bilgi varlıkları	Bilgi havuzu oluşturma	Bilgi değişimi	Bilgi yetenekleri
Analiz birimi	İlgili alan	İşletme	Faaliyet	Know-how	Topluluklar	Yer/ mekân	İşler
Örnek	Xerox	Bain & Co	HP	IBM	Shell	British Airways	Unilever
Kritik başarı faktörleri	-Bilgi içeriği -Geçerlilik -Teşvikler	-Bilgi paylaşımı kültürü ve buna yönelik teşvikler -Bilgi ağları	-Bilgi öğrenme -Sınırsız bilgi dağıtımı	-Uzman takımlar -Kurumsallaşmış süreçler	-Sosyal kültür -Bilgi araçları	-Amaçların dizaynı -Güdüleme	-Retorik eserler
Katkıları	Bilgi temelli sistemler	İnternet üzerindeki profiller ve rehberler (haritalar)	Paylaşılan veri tabanları	Entelektüel varlık Sisteme işleyişi	Ortak çalışma grupları (groupware) İntranetler	Bilgiye ulaşma ve temsili araçlar	Eklektik (seçilmiş / seçkin) bilgi
Temel Felsefe	Bilgi kodlama	Bilgi ağına bağlanabilme	Bilgi yönetimi yeteneği	Ticarileşme	İşbirliği	İletişim kurma durumu	Anlayış ve bilinçli olma

Kaynak: Earl, 2001: 217.

Yönetim okullarına ilişkin ontolojik sınıflandırmalar genel olarak değerlendirildiğinde her bir okulun bilginin yönetimine önemli katkılar sağladığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte bilgi havuzu oluşturma, bilgi değişimi, bilgi yetenekleri üzerine odaklanan ve insan unsuruna önem veren davranışsal okulların günümüz iş yaşamı ve rekabet koşulları açısından daha önemli olduğunu ifade etmek mümkündür.

Bilgi yönetimine ilişkin ontolojik tanımlamalar ve sınıflamaların yanı sıra, temel teoriler ve yaklaşımlara göre uygulamada bilgi yönetiminin sınıflandırılmasına ilişkin girişimler de mevcuttur. Bu kapsamda Hasan, Crawford (2003: 185), Gao, Li, Clarke (2008: 10) ve Jasimuddin (2008: 58-61) gibi yazarlar bilgi yönetimine ilişkin teorileri, metodolojileri ve yaklaşımları teknoloji odaklı (hard track) ve insan odaklı (soft track) olarak iki grupta sınıflandırmıştır. Araştırmacılara göre teknoloji odaklı bilgi yönetimi yaklaşımları işletmelerde bilginin endüstriyel ve ticari amaçlarla kullanımı veya yazılımlar, veri tabanları, patentler, ar-ge çalışmaları, telif hakları ile ilgilidir. Buradan hareketle teknoloji odaklı yaklaşımların bilgi yönetiminden ziyade bilgi teknolojilerinin yönetimini kapsadığını söylemek mümkündür. Ancak, işletmelerde bilgi yönetiminin içeriği yalnızca veri ve enformasyonu bilgi teknolojileri vasıtasıyla depolamayı kapsayan bilgi teknolojileri yönetiminden farklı olarak, bunu da içerecek şekilde işletme içinde bilgi üretim faaliyetlerine dönük canlı uygulamalara sahip olmaktır. İnsan odaklı bilgi yönetimi yaklaşımı olarak nitelendirilebilecek bu uygulamalar temel olarak bilgi üretiminin gerçekleştirilmesi veya bilgi üretilmesi için uygun bir alan sağlanması üzerine yoğunlaşmaktadır. İnsan odaklı bilgi yönetimi uzmanları özellikle örtük bilgi, know-how uygulamalarına önem vermekte, ayrıca bu tür bilgilerin insan zihninde yer aldığını ve insan davranışları ile şekillendiğini düşünmektedirler. İşletmelerde bilginin enformasyondan farklı bir olgu olduğunu ve bireylerde şekillendiğini belirten insan odaklı yaklaşıma göre bilginin üretilmesi karşılıklı sosyal iletişime bağlıdır. Bilginin bireylerde şekilleniyor olması işletmelerde bilginin stratejik önemini oluşturmaktadır. Çünkü bireylerin sahip olduğu bilgiler daha önce belirtildiği üzere örtük bilgiler olup, işletmede az bulunan, kopyalanamayan veya kıyaslanamayan bilgileri kapsamaktadır. Bu özellikleri ile bilgi başkalarının sahip olmadığı eşsiz bir nitelik kazanmakta ve işletme başarısında önemli katkılar sağlayan stratejik bir kaynak durumuna gelmektedir. Dolayısıyla işletmelerde insan odaklı yaklaşımların benimsenmesinin hedeflenen başarıların sağlanması açısından daha faydalı olacağını ifade etmek mümkündür.

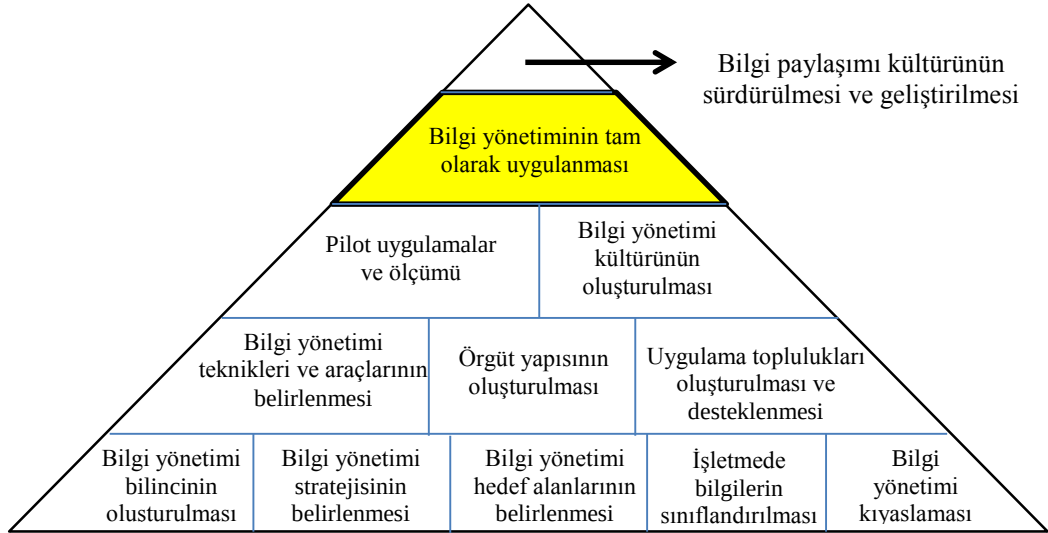
Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda bilgi yönetiminin farklı disiplinlerin katkılarıyla farklı bakış açılarına göre, ontolojik olarak, kuramsal olarak ve uygulamada farklı şekillerde ifade edildiği görülmektedir. Literatürde ve uygulamada mevcut olan bu karmaşıklığa dikkat çeken McAdam ve McCreedy (1999: 93) bilgi

yönetiminin işletmeler ve literatür için geçici bir heves mi, önemli bir eğilim mi veya kendi başına bir paradigma mı olduğunu sorgulamakta ve bu soruların cevaplarının işletmelerde bilgi yönetimi yatırımlarını ve literatürdeki nihai önemini etkileyeceğini belirtmektedirler. Bilgi yönetiminin teorideki ve uygulamadaki gelişimini inceleyen Martensson (2000: 212-214) ise bilgi yönetimi uygulamalarının genel olarak olumlu katkılar sağladığını, ancak işletmelerde bilginin her zaman olumlu ve iyi bir şey olduğunun savunulamayacağını dile getirmektedir. Yazar bilgi temelli teoride, bilginin işletmelere sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan tek kaynak olduğuna vurgu yapılmakla birlikte, bilgi yönetiminin her şeyin çözümü olarak görülmemesi gerektiğini, böyle bir durumda işletmelerin hiçbir alanda uzmanlaşamama riski ile karşı karşıya kalacağını ifade etmektedir. Bu noktada işletmelerin bilgi yönetimine olan yatkınlık ve isteklilik, üst yönetim desteği, altyapı uygunluğu, örtük bilgiye ulaşma, yeni örgütsel yapıların oluşturulması, etkin örgütsel öğrenme, ortak kültürün oluşturulması, nitelikli insan kaynakları, etkin liderlik, enformasyon teknolojisi kullanımı, süreç kontrolü, yüksek verimlilik, işbirliği ve yetki düzeyi (Kalkan, 2008: 396; Ajman, Helo ve Kekäle, 2010: 161; Hassan ve Al-Hakim, 2011: 100; Tabrizi, Ebrahimi ve Delpisheh, 2011: 696; Djordjevic-Boljanovic, Masic ve Dobrijevic, 2013: 355; Saini, 2013: 46) gibi kritik başarı faktörlerini de göz önünde bulundurması uygulamaların başarı açısından önem taşımaktadır.

Buraya kadar değinilen hususlar ışığında bilgi yönetiminin son yıllarda hızla gelişen ve önemi giderek artan bir yönetim uygulaması olduğu, bununla birlikte işletme yönetimlerinin bakış açılarına göre yoğun teknoloji odaklı projelerden örtük bilgiye önem sosyal odaklı projelere kadar farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan uygulamaların başarısı için, bilginin sağlayacağı katma değer ve başarı faktörlerinin önceden net olarak belirlenmesi gerektiği; bilgi yönetiminin işletmenin başarısında sihirli bir değnek gibi görülmeden diğer yönetim teknikleri ile birlikte uygulanmasının faydalı olacağı ve potansiyel olumsuzlukların tahmin edilerek alternatif çözümlere hazır olunmasının önemli olduğu açıktır. Bu noktada işletmelerin sağlam ve etkin bir bilgi yönetimi alt yapısı oluşturmasının önemli katkılar sağlayacağından hareketle ilerleyen bölümde bilgi yönetimi sistemi altyapısının kurulması konusu detaylı olarak incelenecektir.

2. İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ ALT YAPISININ OLUŞTURULMASI

Bilgi yönetimi literatürüne önemli katkılarda bulunan Tiwana (2003: 18) herhangi bir örgütte bilgi yönetiminin etkin olarak uygulanabilmesi için sağlam bir alt yapının gerekliliğini işaret etmektedir. Bu kapsamda işletmeler alt yapı değerlemesi, bilgi yönetimi sisteminin analizi, tasarımı ve geliştirilmesi, yerleştirme, değerlendirmeden oluşan dört temel aşamayı ve bu aşamalara bağlı olan on temel adımı izlemelidir (Tiwana, 2003: 21). Araştırmacı tarafından belirtilen söz konusu adımlar; var olan alt yapının analizi, bilgi yönetimi ve iş stratejisinin hazırlanması, var olan bilgi varlıkları ve sistemlerinin değerlendirilmesi, bilgi yönetimi ekibinin tasarlanması, bilgi yönetimi sistemi mimari planının oluşturulması, bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi, sonuca dayalı arıtım metodolojisini kullanarak yerleştirme, değişim, kültür ve ödül yapılarının yönetilmesi, başarının değerlendirilmesi şeklinde sıralanmaktadır. Diğer yandan işletmelerde bilgi yönetimi yapısının oluşturulmasını ifade eden aşamaları daha da geliştiren Liebowitz (2001: 21) sağlam bir bilgi yönetimi süreci ve kültürü oluşturulması için gerekli tüm aşamaları bilgi yönetimi piramidinde toplamıştır (Şekil 2).



Şekil 2: Bilgi Yönetimi Piramidi

Kaynak: Liebowitz, 2001: 21.

Şekil 2'ye göre işletmeler bilgi yönetimi alt yapısının oluşturulması kapsamında ilk olarak işletme genelinde bilgi yönetimi bilinci oluşturmali sonrasında

ise stratejinin belirlenmesi, hedef alanların tespiti, bilgilerin sınıflandırılması, kıyaslama faaliyeti, bilgi yönetimi araç ve tekniklerinin belirlenmesi, örgüt yapısının oluşturulması, uygulama topluluklarının belirlenmesi gibi faaliyetleri gerçekleştirmelidir. Söz konusu bu aşamalar aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

Bilgi yönetimi bilincinin oluşturulması; İşgörenlerin bilgi yönetimi konusunda daha fazla bilinç kazanmasını amaçlayan bu süreçte işletmeler haftalık/aylık seminerler, bilgi yönetimi konferansları ve benzer aktiviteler düzenlemektedirler (Liebowitz 2001: 21-22). Kazemi ve Allahyari (2010: 879) bilgi yönetimi konusunda bilinçlendirilmiş işgörenlerin örgütün bu yönede genel amaçlarını sahiplendiğini, bunun da etkin bilgi üretme ve paylaşımına katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütlerde bilgi yönetimi ile gerçekleştirilecek örgütsel değişimlerde işgörenler kritik bir unsur olarak değerlendirilmeli (Moffet, McAdam ve Parkinson, 2003: 8) ve bilgi yönetimi konusunda bilinçli olmalarına özen gösterilmelidir. Bu aşamada işgörelere bilgi yönetiminin temel amaçlarının ifade edilmesi gerekmektedir. İşletmelerde bilgi yönetimin en belirgin amacı, işletmenin stratejik hareket etmesinin sağlanması (Wiig, 1997a: 8, Gao, Li ve Clarke, 2008: 11), bilgi kaynaklarının en iyi şekilde değerlendirmesi (Wiig, 1997a: 8; Jasimuddin: 2008: 57; Greiner, Böhmman ve Krcmar, 2007: 4) ve bilginin etkin bir şekilde transferidir (Mahesh ve Suresh, 2004: 11). Temel iş stratejilerini destekleme (İftikhar, 2003: 60; Griffiths ve Remenyi, 2008: 133), değer yaratma ve rekabet avantajı sağlama (Migliarese ve Verteramo, 2005: 97; Blackman ve Henderson, 2007: 284; Nie, Ma ve Nakamori, 2007: 461), bilgiyi somutlaştırma ve örgütteki rolünü gösterme, bilgi yoğun bir örgüt kültürü oluşturma ve bütüncül bir bilgi altyapısı oluşturma (Alavi ve Leidner, 2001: 113-114, Evangelista vd., 2010: 34-35) ise bilgi yönetiminde önemi vurgulanan diğer bazı amaçları teşkil etmektedir. Sözü edilen bu amaçların işgörelere aktarımı bilgi yönetimi bilincinin oluşmasına olumlu katkıda bulunacaktır.

Bilgi yönetimi stratejisinin belirlenmesi; Wiig (1997_a: 8) işletmelerde bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması amacıyla genel olarak dört temel stratejinin (yönetim stratejisi olarak bilgi stratejisi, entelektüel varlık yönetimi stratejisi, kişisel bilgi varlıkları sorumluluğu stratejisi, bilgi üretme stratejisi, bilgi transferi stratejisi) benimsendiğini dile getirmektedir. Bu stratejilerden **yönetim**

stratejisi olarak bilgi stratejisi, faaliyetlerin her aşamasında bilgi üretme ve elde etme, bilgi organizasyonu, yeniden kodlanması, paylaşımı ve mümkün olan en iyi bilginin kullanımı üzerine odaklanırken, **entelektüel varlık yönetimi stratejisi** patent, teknoloji, operasyonel ve yönetsel faaliyetler, müşteri ilişkileri, örgüt düzeyinde anlaşmalar ve diğer yapısal bilgi kaynaklarının yönetimine odaklanmaktadır. Temel stratejiler arasında yer alan **kişisel bilgi varlıkları sorumluluğu stratejisi** bilgi kaynaklarının ve en rekabetçi bilginin tüm işgörenler tarafından işletmede uygulanması amacıyla bilgiye yönelik yatırımlar, yenilikler ve rekabet durumunun etkin kullanımı kapsamaktadır. **Bilgi üretme stratejisi** temel ve uygulamalı araştırmalara ve gelişime, bilgisel öğrenmeye odaklanma ve işgörenlerin rekabeti geliştirecek daha yeni ve iyi bilgiler elde etmesi amacıyla deneyimlerinden dersler çıkarmasına yönelik motivasyonu; **bilgi transferi stratejisi** bilginin kullanılacağı eylem noktalarına bilgi transferinin (bilginin sağlanması, organizasyonu, yeniden yapılandırılması, depolanması, dağıtım için yeniden kodlanması) gerçekleştirilmesine yönelik sistematik yaklaşımı temsil etmektedir. Literatürde Wiig tarafından belirtilen stratejilere alternatif olarak işletmelerin bilgi yönetiminde bilginin kodlanması ve kişiselleştirmesi stratejilerini de uyguladıkları görülmektedir (Davenport ve Völpe, 2001: 213; Greiner, Böhmman ve Krcmar, 2007: 6, Mladkova, 2011: 252). Bu bağlamda bilginin kodlanması stratejisi bilginin toplanması, veri tabanlarında depolanması ve kullanıma uygun açık bilgiye dönüştürülmesini amaçlarken (Greiner, Böhmman ve Krcmar, 2007: 3), kişiselleştirme stratejisi örtük bilgi üzerine odaklanmakta (Mladkova, 2011: 253) ve bilginin transferinin temel olarak kişilerarası doğrudan iletişim olduğunu belirtmektedir.

Bilgi yönetimi hedef alanlarının belirlenmesi; İşletmeler bilgi yönetimi girişimlerini geliştirmek amacıyla bilgi yönetimi hedef alanları belirlemektedirler (Liebowitz, 2001: 21; Sammer, 2003: 32). Bu kapsamda öncelikle işgörenlerin sahip olduğu uzmanlık (expertise) bilgisi temel hedef alan olarak belirlenmektedir (Liebowitz, 2001: 21; Freeze ve Kulkarni, 2007: 97). Freeze ve Kulkarni (2007: 97) bu süreçte ilk olarak temel ve ilgili alanlardaki uzmanları tanımlandığını, sonrasında işgörenlerin sahip olduğu uzmanlıkların kayıt altına alındığını, bu kişilerle yakın iletişime geçildiğini ve son aşamada bireysel ve grup işbirliği ile ilgili uzmanlıkların geliştirildiğini belirtmektedir. Literatürde uzmanlık bilgisi hedef alanının yanı sıra;

bilgi odaklı faaliyetlerin tamamının izlenmesi ve kolaylaştırılması, bilgi altyapısının oluşturulması ve bakımı, bilgi yönetiminin gelişimi ve uygulaması için stratejik bir politika belirlenmesi, bilgi yönetimi politikasının örgütteki tüm tarafların desteğini alarak uygulanması, bilgi kaynaklarının yenilenmesi, organizasyonu, transferi ve değer yaratma amaçlı kullanımı, bilgi kaynaklarının ve yönetimindeki başarıların izlenmesi ve değerlendirilmesi gibi hedef alanlar üzerinde durulduğu görülmektedir (Wiig, 1997: 2; Gao, Li ve Clarke, 2008: 5, Van der Spek ve Spijkervet, 2005: 25). Davenport ve Prusak (2000: 62) ise belirlenen hedef alanlarda başarı sağlanabilmesi için; işletmede bilginin değeri konusundaki farkındalığın ve bilgi üretme sürecine yatırım isteğinin artırılması, ekip olarak çalışabilecek kritik bilgi işçilerinin tanımlanması, karmaşık ve çeşitli düşüncelerin yaratıcı potansiyeli üzerine vurgu yapılması, bilgi üretiminin gerekliliğinin net olarak açıklanması ve bilginin gerçek değerini yansıtan ölçütler ve başarı kriterleri geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Bilgilerin sınıflandırılması; İşletmelerde bilgi yönetimi alt yapısının oluşturulması sürecinde işletme bünyesinde yakın iş çevresinde ve uzak çevrede var olan bilgileri çeşitli şekillerde sınıflandırmaktadırlar. Konuyla ilgili literatürde işletmelerde yer alan bilgilerin genel olarak açık ve örtük bilgi şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Açık bilgi ve örtük bilgi kavramları ilerleyen bölümde detaylı olarak açıklanmıştır.

Bilgi yönetimi kıyaslaması; Bilgi yönetimi uygulamalarında kıyaslama süreci zorunlu bir faaliyet olmamakla birlikte işletmenin bilgi yönetimi alanında diğer işletmelerle olan uyumunun görülmesi açısından önemli ve faydalı bir aşamadır (Sammer, 2003: 29). İşletmeler kıyaslama sürecinde benzer endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin uygulamakta olduğu bilgi yönetimi programlarını kendi programları ile karşılaştırmaktadırlar (Bergeron, 2003: 157). Bu kapsamda gerçekleştirilen kıyaslama faaliyetleri bilgi yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi için işletmeye fırsat sunarken, aynı zamanda işletmenin kıyaslama gerçekleştirdiği diğer işletme ile en iyi uygulamaları gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Sammer, 2003: 29; Baets, 2005: 282; Baskerville ve Dulipovici, 2006: 99). Stapleton (2003: 215-216) Amerika’da bu amaçla çeşitli kuruluşlardan bilgi alınabildiğini, ayrıca Bilgi Yönetimi Kıyaslama Birliği’nin (Knowledge Management Benchmarking Association) bilgi

yönetimi faaliyetlerinin etkinliğini arttıran uygulamaları ortaya çıkarmak amacıyla işletmeler arası kıyaslama faaliyetleri gerçekleştirdiğini, Amerikan Prodüktivite ve Kalite Merkezi'nin de işletmelere bilgi yönetiminin etkinliğini geliştirme amaçlı kıyaslama imkânları sunduğunu belirtmektedir.

Bilgi yönetimi araç ve tekniklerinin belirlenmesi; Bilgi yönetimi kapsamında kullanılacak olan araç ve teknikler örgütün bilgi yönetimi alt yapısını şekillendirmektedir (Beijerse, 1999: 105). Bilgi yönetiminde ihtiyaç duyulan iyileştirmelerin sağlanması aşamasında kullanılan çeşitli teknik ve araçlar, Van der Spek ve Spijkervet (2005: 33-34) tarafından yönetim-kültür-işgören, örgütsel adaptasyon ve bilgi teknolojisi olarak, Ringel-Bickelmaier ve Ringel (2010: 535) tarafından, insan kaynakları yöntemleri, insan kaynakları geliştirme araçları ve enformasyon teknolojisi araçları olarak gruplandırılmıştır. Bilgi yönetimi araçlarının gruplandırılmasında Tablo 3'den de anlaşılabacağı üzere temel olarak, insan kaynakları, enformasyon teknolojileri ve takım çalışması üzerine odaklanılmaktadır.

Tablo 3: Bilgi Yönetiminde Kullanılan Araçlar

Yazarlar	Bilgi yönetimi teknik ve araçları		
	<u>Yönetim, Kültür ve İşgören</u>	<u>Örgütsel Adaptasyon</u>	<u>Bilgi Teknolojisi</u>
Van der Spek ve Spijkervet (2005: 33-34)	➤ Strateji geliştirme ➤ Eğitim ve uygulama ➤ İyileştirme ve seçim ➤ Ödül sistemleri ➤ Yönetim tarzının adaptasyonu	➤ İş süreçlerinin yeniden tasarlanması ➤ Kontrol sisteminin adaptasyonu ➤ Birleşmeler ➤ Bilgi dış kaynak kullanımı ➤ Proje bazlı çalışma ➤ Alınan dersler ➤ Değerlendirme merkezi ➤ Koordineli çalışma sistemine geçiş	➤ Dokümantasyon teknolojisi ➤ Enformasyon sistemleri ➤ Kişiler ve departmanlar arası işbirliğini destekleyen sistemler (groupware) ➤ Telematikler ➤ İş akışı yönetim sistemleri ➤ İşgören bilgi sistemi ➤ Bilgi bazlı sistemler ➤ Veri madenciliği ➤ İntranetler
Ringel-Bickelmaier ve Ringel (2010: 535)	<u>Temel İnsan Kaynakları Yöntemleri</u> ➤ İş tanımları ➤ Bireysel işgören profilleri ➤ Bilgi ve yetenek kütüphaneleri vb.	<u>İnsan Kaynakları Geliştirme Araçları</u> ➤ Eğitim ➤ Koçluk ➤ Takım çalışmasını teşvik ➤ Bilgi paylaşımını teşvik	<u>Enformasyon Teknolojisi Araçları</u> ➤ Bilgi veri kaynakları ➤ Veri depoları ➤ Web katalogları ➤ Özel konular üzerine haber grupları ve bloglar

İşletmenin bilgi yönetimi girişimlerine ne kadar hazır olduğunu ve bu yönde ne kadar geliştiğini gösteren bilgi yönetimi araçları (İftikhar, 2003: 57) işletmelerde bilgi yönetimi faaliyetlerinin değer kazanması açısından önem taşımaktadır. Maier ve Remus (2008) bilgi yönetiminin etkin olarak uygulanması ve iş sürecinde değer katan faaliyetler için bilgi sağlanması için bilgi yönetimi araçlarının iş ve bilgi süreçlerine

adapte edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Beijerse (1999: 108-109) ise bilgi yönetiminde kullanılan araçları Tablo 4’teki gibi listelemiştir.

Tablo 4: Süreç Temelli Bilgi Yönetimi Teknik ve Araçları

Bilginin değerlendirilmesi	Bilgi açılımı belirleme
➤ İç denetim gerçekleştirme ➤ Dış denetim gerçekleştirme ➤ İnfomal proje değerlendirmeleri yapma ➤ Tedarikçilerle görüşme ➤ Müşterilerle görüşme ➤ Stratejik çalışmalar gerçekleştirme ➤ Workshoplar gerçekleştirme ➤ Ayrılan işgörenden bilgi alımı ➤ Kıyaslama yapma ➤ Raporları okuma ➤ Rehber kullanımı.	➤ Bilgi enformasyon sisteminin geliştirilmesi ➤ Bilgi paylaşımı amaçlı toplantıların organizasyonu ➤ Bilgi işçileri ile görüşmeler ➤ Beyin fırtınası etkinliklerinin organizasyonu ➤ İşgören niteliklerine yönelik envanter hazırlanması ➤ En iyi uygulamaların araştırılması ➤ Bilgi haritalama ➤ Örgüt için örnek olaylar gerçekleştirme ➤ Senaryolar geliştirme ➤ Araştırmacı ve danışmanların kiralınması ➤ Stratejik çalışmaların gerçekleştirilmesi ➤ İtranet geliştirme ➤ İnternet kurulumu ➤ İşgöreni küçük gruplara bölme ➤ Müşteri kitlesi belirleme ➤ Pazar belirleme ➤ Yerinde Yönetim (Manage by Walking Around¹) ➤ Ürün geliştirmeye odaklanmaya ➤ Rekabete önem verme.
Bilginin paylaşımı	Bilginin geliştirilmesi ve satın alımı
➤ Projeleri arşivleme ➤ Ortak vizyon kullanımı ➤ Bilgisayar ağları kurma ➤ İşbirliğini teşvik ➤ Proje veya bilgi notları oluşturma. ➤ Birim içi rehberlik sağlama ➤ Birimler arası rehberlik sağlama ➤ Yardım masası oluşturma ➤ Stajyerlik imkânları arama ➤ Görev grupları oluşturma ➤ Ödev grupları oluşturma ➤ Takım kurmayı teşvik ➤ İş toplantıları organize etme, ➤ Bilgi yönetimi sistemi kurma ➤ Veri kaynakları ile çalışma ➤ Bilgi sorumlusu atama ➤ İç denetim gerçekleştirme ➤ Kişisel bilgi alımı ➤ İşgören arası iletişimi geliştirme ➤ İş rotasyonu uygulama ➤ Özerk iş grupları oluşturma ➤ İtranet kurulumu ➤ Görev değişimi gerçekleştirme ➤ Video konferans kullanma ➤ Enformasyon teknolojisi kullanma ➤ İşbaşı eğitim ➤ İnfomal toplantılar düzenleme ➤ Kokteyller düzenleme ➤ Elektronik ağlar oluşturma.	➤ Stratejik teknoloji çalışmaları yürütmek ➤ Ar-ge çalışmaları yürütmek ➤ Elektronik toplantı odaları kurma ➤ Dışarıdan eğitim hizmetleri alma ➤ Ticari istihbaratları kullanma ➤ Yardım masası oluşturma ➤ Müşteri memnuniyet araştırması yapma ➤ Pazar araştırması yapma ➤ İşgörenin eğitim ve uygulama ihtiyacının tespiti ➤ Eğitim planı oluşturma ➤ Kişisel eğitim ve öğretim ➤ Proje değerlendirmesi yoluyla öğrenme ➤ İşgören için kariyer yolları oluşturma ➤ İlişki ağı kurma ➤ Fikirlerini geliştirmesi için işgörene zaman tanıma ➤ Bilgi akışı sağlama ➤ İşbaşı eğitim ve iş rotasyonu ➤ Yapararak öğrenme ➤ Açık kültür oluşturma ➤ İşgöreni konferanslara gönderme ➤ Dışarıdan konuşmacılar çağırma ➤ Müşteriden bilgi toplama ➤ Tedarikçilerden bilgi toplama ➤ Birim içi rehberlik sağlama ➤ Birimler arası rehberlik sağlama ➤ Stajyerlik imkânları arama ➤ Araştırmacı ve danışmanların kiralınması ➤ Küçük gruplar oluşturma ➤ Öneri kutusu oluşturma ➤ Bilgi ve enformasyon donanımı alma ➤ Kıyaslama ➤ Ağları yönetme.

Kaynak: Beijerse, 1999: 108-109.

¹ Türkçe’de tam kelime karşılığı bulunmayan “Manage by Walking Around” kavramı, birçok durumda “Manage by Wandering Around” kavramı yerine kullanılmakta ve temel olarak katı ve uzaktan yönetimin karşısını temsil etmektedir. Bu tarz yönetimde yönetici zamanının büyük bir bölümünü çalışma alanlarını ziyaret ederek ve işgörenleri dinleyerek geçirmektedir. (Business Dictionary, 2012).

Bilgi yönetimi teknik ve araçlarını süreçler bağlamında ele alan bir diğer araştırmacı Dalkir (2005: 220) bilgi yönetimi araçlarını bilginin üretilmesi ve yakalanması safhası, bilginin paylaşımı ve dağıtımı safhası, bilginin elde edilmesi ve kullanımı safhası olmak üzere üç temel safha altında toplamıştır. Araştırmacıya göre bilginin üretilmesi ve yakalanması safhasında kullanılabilecek bilgi yönetimi araçları temel olarak içerik yaratma ve içerik yönetimini hedeflemektedir. Buna göre belge şablonları, ek açıklamalar, veri madenciliği, uzmanlık profili çıkarma gibi araçlar içerik yaratılması amacıyla kullanılırken, meta veri izlemesi, sınıflandırma, arşivleme, blog oluşturma ve kişisel bilgi yönetimi araçları içerik yönetimi amacıyla kullanılmaktadır. Diğer yandan bilginin paylaşımı ve dağıtımı safhasında kullanılabilecek araçlar içerisinde telefon, faks, video konferans, elektronik posta, anlık mesajlaşma gibi iletişim ve işbirliği teknolojileri ile intranet, internet, web sunucuları gibi network teknolojileri yer almaktadır. E-learning teknolojileri (CBT-bilgisayar temelli teknolojiler, WBT-web tabanlı eğitim, EPSS-elektronik performans destek sistemleri) ve yapay zekâ teknolojileri ise bilginin kullanımı aşamasında kullanılabilecek başlıca araçları oluşturmaktadır (Dalkir, 2005: 220).

Bilgi yönetimi örgüt yapısının oluşturulması: İşletmelerde bilgi yönetimi alt yapısının oluşturulması kapsamında örgüt yapısının temel olarak organizasyonel alt yapı ve teknik/teknolojik altyapıdan oluştuğunu söylemek mümkündür. Organizasyonel altyapı temel olarak işgücünü temsil etmektedir (Chan ve Chau, 2005: 285). İşletmelerde bilgi yönetimine ilişkin organizasyonel alt yapının oluşturulmasında temel hedefler bilgi yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirecek kişiler ve rollerinin tanımlanması (Meso ve Smith, 2000: 230; Leavitt, 2003), bireysel ve grup düzeyinde bilgi yönetimine ilişkin faaliyetlere uygun örgüt koşullarının oluşturulmasıdır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 73-74). Bilgi yönetimi için formal ve özel yetkilere sahip toplulukları (Wong, 2005:271) ifade eden organizasyonel yapının (bilgi yönetimi ekibi) tasarlanmasında, işletme içi ve dışından bilgi yönetimi faaliyetlerini etkin olarak gerçekleştirebilecek kişiler belirlenmeli, teknik ve yönetsel gereksinim dengesi kurulmalı, ekibin büyüklüğü ile ilgili sorunlar çözülmeli ve bilgi yönetimi sistemini işletmeye uyarlayacak uzmanlar araştırılmalıdır (Tiwana, 2003: 127-128). Jennex (2005: viii) bilgi yönetimi ekibinin öncelikli işlevini örgüt içi ve dışında yer alan önemli bilgi kaynaklarını tespit ederek bunların depolanması ve yeni

bilgilerin yakalanması olarak açıklamaktadır. Bu süreçte üst düzey yöneticilerin temel fonksiyonu yararlı bilgi üretilmesinde ortaya çıkan/çıkarılabilecek zorluklar ve karışıklıkları önlemek iken, orta düzey yöneticilerin fonksiyonu üst yönetimin vizyoner görüşleri ile ekip üyelerinin görüşleri arasında köprü rolü üstlenme, örtük bilgiyi sentezleyerek açık bilgiye dönüştürme ve bu bilginin yeni teknoloji ve ürünlerde kullanımını sağlamaktır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 15-16). Örgüt yapısının teşkilinde organizasyonel yapının oluşturulması ile eş zamanlı olarak Gold, Malhotra ve Segars (2001: 187-188) tarafından bilginin ortaya çıkarılması, haritalanması, örgütsel öğrenme gibi bilgi faaliyetlerini destekleyen enformasyon teknikleri (IT) ve teknolojisi şeklinde ifade edilen teknik/teknolojik altyapının da oluşturulması gerekmektedir. Bu süreçte ihtiyaç duyulan araçlar ise kalem, kâğıt gibi düşük nitelikli teknolojik araçlardan yüksek teknolojiye sahip uzman sistemlere ve sanal gerçeklik ekranlarına kadar çeşitlilik göstermektedir (Bergeron, 2003: 117). Literatürde yer alan çalışmalarda (Alavi ve Leidner, 1999: 12; Anantatmula, 2007: 124; Muhammed, Doll ve Deng, 2011: 3) günümüzde en etkili bilgi yönetimi uygulamalarının örgüt büyüklüğü ve teknik/teknolojik altyapıya bağlı olarak farklı teknolojilerin birlikte kullanımı ile gerçekleştirildiği öne çıkartılmaktadır. Diğer yandan Kazemi ve Allahyari (2010: 880) etkin bir teknik/teknolojik altyapının; doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye ulaşımı, örgüt içerisinde dinamik operasyonel süreçlerin mümkün kılınması, zamanında doğru kararların alımı, işgören arasında iletişim ve bilgi paylaşımının artması, sorunların etkin çözümü ve finansal performansın iyileşmesi gibi katkılarda bulunduğunu belirtmektedir.

Uygulama toplulukları oluşturulması ve desteklenmesi; Uygulama toplulukları temel olarak üyelerin fikir alışverişinde bulunabilmesine ve fikirler geliştirebilmesine olanak sağlayan gruplar veya sorunları çözmeye çalışan ve bu yolla kendilerini mesleki olarak geliştirmeyi hedefleyen profesyonel bir gruptan oluşmaktadır (Lave ve Wenger, 1993, Akt: Lang, 2001: 46; Bergeron, 2003: 42; Dalkir, 2005: 331; Dignum ve van Eeden, 2005: 125; Hahn, Schmiedinger ve Stephan, 2005: 169). Diğer yandan Amerikan Produktivite ve Kalite Merkezi, uygulama topluluklarını enformasyon ve bilgi paylaşımı gerçekleştiren bireylerden meydana gelen ağlar olarak tanımlamaktadır. Ağ içerisinde yer alan üyeler yüz yüze ve sanal olarak bilgi paylaşmakta, işbirliği yapmakta ve birbirlerinden yeni bilgiler

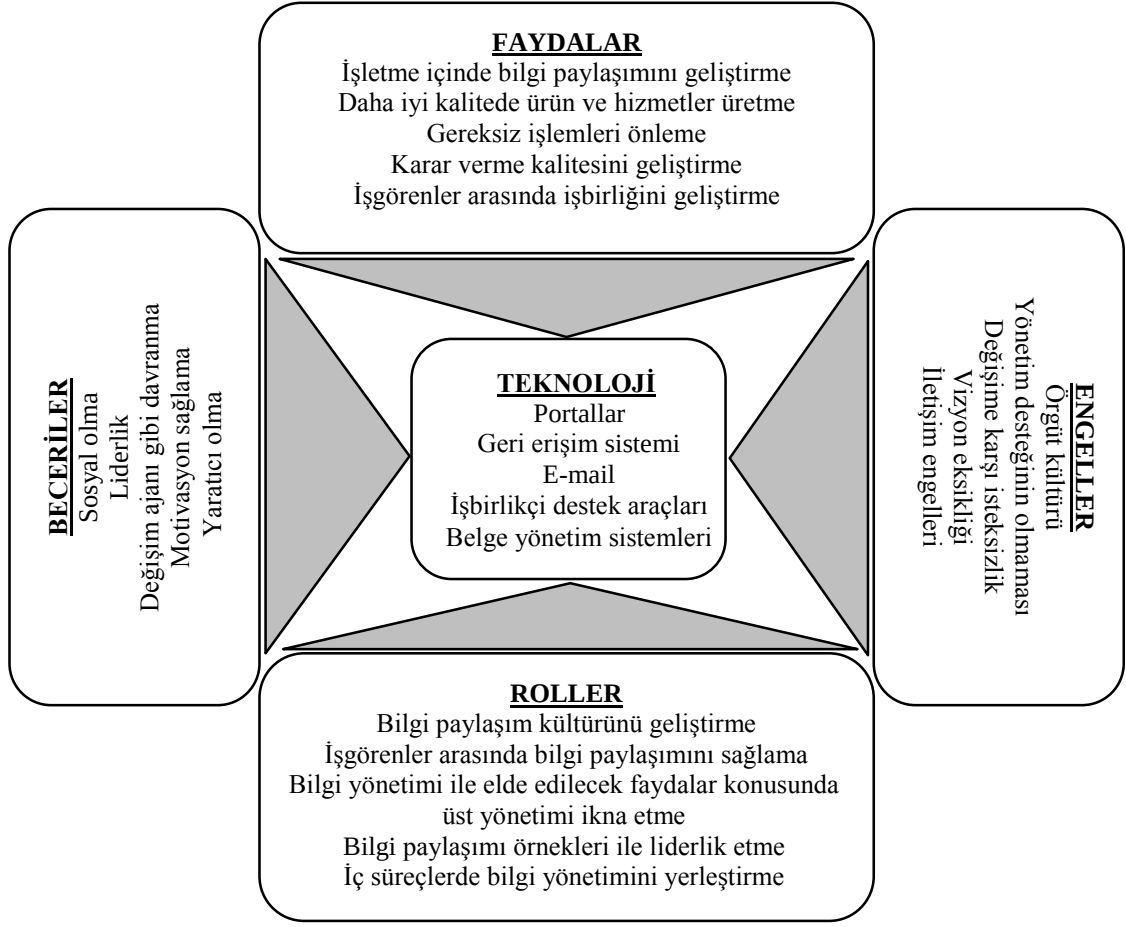
öğrenmektedirler (APQC, 2012). Bu gruplarda yüksek güven ortamı, uyum, iletişim iklimi ve yüksek oranda karşılıklı etkileşim, başarıyı belirleyen temel parametrelerdir (Zboralski, 2009: 91). Bilgi üretme ve paylaşımında önemli bir katalizör rolü üstlenen bu topluluklar (Alavi ve Leidner, 2001: 126) örgüt içerisinde diğer işgörenlerden bağımsız olarak ortaya çıkmakla birlikte, yönetim tarafından da teşvik edilmekte (Schiffel, 2008: 169) ve çoğu durumda informal rollere ve ilişkilere sahip olmaktadır (Dalkir, 2005: xiv). Diğer yandan örgüt içerisinde oluşturulan bilgi yönetimi uygulama toplulukları farklı fonksiyonlara sahiptirler. Bu toplulukların bazıları en iyi uygulamaları geliştirirken, bazı topluluklar iş süreçleri için rehberler oluşturmakta, bazıları işletme için büyük bir bilgi deposu rolünü üstlenmekte, bazı topluluklar ise yalnızca ortak sorunları tartışmak ve çözüm bulmak amacıyla bir araya gelmektedir. Bu noktada işletmede hangi tür bilgi paylaşımının daha gerekli olduğu, topluluğun büyüklüğü, yeni bilgi paylaşımının günlük işlerle ne kadar ilişkilendirileceğinin bilinmesi (Plunkett, 2001: 14) gibi unsurlar uygulama topluluklarının oluşumunda temel belirleyicilerdir. Söz konusu değerlendirme kriterleri doğrultusunda oluşturulan bilgi yönetimi uygulama topluluklarından, paydaşlar arasında sadakat ve bağlılığın geliştirilmesi, en iyi uygulamaların paylaşımı yoluyla yeniliği teşvik etme, süreç etkinliğini geliştirme, gelir artışı sağlama ve iş gören devir oranını azaltma gibi temel faydalar beklenmektedir (Dalkir, 2005:135).

Bilgi yönetimi pilot uygulamalarının gerçekleştirilmesi: İşletmelerde bilgi yönetimi uygulamalarından azami faydanın elde edilmesi ve süreç içerisinde önceden öngörülemeyen başarısızlıkların önlenmesi için küçük çaplı pilot uygulamaların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu tür pilot uygulamaların gerçekleştirilmesinde, projenin tam olarak uygulanmasından önce ölçüm ve değerlendirme safhası oluşturma (Liebowitz, 2001: 22, Tiwana, 2003: 421), maliyetleri azaltma (O'Dell, 2004), bilgi yönetimi yetenekleri geliştirme ve sonraki uygulamalar için yeni bilgiler elde etme (Lang, 2001: 55) amacı güdülmektedir. Bilgi yönetimi pilot uygulamalarının gerçekleştirilmesindeki diğer amaçlar ise belirlenen alanlarda bilgi transferini geliştirme, veri ve bilgiye ulaşımın geliştirilmesi, yaratıcı potansiyelin kullanımını teşvik ve önceden kullanılmayan bilgiyi harekete geçirmedir (Sammer, 2003: 35). Diğer yandan işletme bünyesinde gerçekleştirilecek bu tür uygulamalarda başarı için işgörenleri ikna edici vizyon ve yapı, bilgi liderliği, bilgi üretim ve paylaşım kültürü,

iyi geliştirilmiş teknolojik altyapı ve sistematik bir bilgi yönetimi sürecinin sağlanmış olması gerekmektedir (Wong, 2005: 262). İşletmeler pilot uygulamalar sonucunda, işgörenlerin ve müşterilerin algılarından sonuçlar çıkarabilmekte, sistemin işlevselliğini ve seçilen/seçilecek birimin uygunluk derecesini inceleyebilmekte, gerçekleştirilmesi muhtemel değişiklikleri keşfedilmekte ve sistemin bir bütün olarak uygulanmasından önce çok değerli iç görüleri sahip olabilmektedir (Tiwana, 2003: 420-421). Dalkir (2005: 253) bu süreçte işletme yöneticileri tarafından bilgi denetimi (knowledge audit) gerçekleştirilmesinin faydalı olacağını belirtmektedir. Yazara göre işletmeler bilgi denetimi ile örgüt içerisinde gerekli olan temel (core) bilgileri, uygulama eksikliklerini, süreç içindeki gereksiz tekrarları, geliştirilmesi gerekli bilgi yönetimi politikalarını, bilgi elde etmede maliyet azaltma fırsatlarını, işletme ölçeğinde koordinasyon ve bilgiye ulaşma yollarını geliştirme fırsatlarını, bilgi akışını ve genel olarak bilgi yönetimi sürecinin işletme amaçlarına olan katkılarını görme fırsatı bulmaktadırlar (Dalkir, 2005: 253).

Bilgi yönetimi kültürünün oluşturulması: İşletmelerde bilgi yönetimi pilot projelerinin uygulanmasından sonraki aşama işletme bünyesinde bilgi yönetimi kültürü (örgüt kültürü) oluşturulmasıdır. Örgüt kültürü, genel olarak örgüt içerisinde paylaşılan inançlar, normlar, etik değerler, uygulamalar (Drucker, 1986: 29) ve işlerin yapılma tarzını (Mulligan, 2002: 93) ifade etmektedir. Schein (1992: 12) ise örgüt kültürünü “*belirli bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarını çözmek amacıyla, öğrenme yoluyla geliştirdiği ve bu sorunları çözmede etkili olan; bu nedenle örgüte yeni katılan üyelerin söz konusu problemleri doğru algılamaları, düşünceleri ve hissetmelerinde etkili olduğu düşünülen, örgüt içindeki tüm bireyler tarafından paylaşılan temel varsayımlardan oluşan yapı*” olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürünün bilgi odaklı işletmelerdeki önemli bir boyutu bilgi kültürüdür. Oliver ve Kandadi (2006:8) bilgi kültürünü “*Örgüt bünyesinde fayda sağlama ve örgütün varlığını devam ettirmesi amacıyla işgörenleri bilginin üretilmesi, paylaşımı ve kullanımı konusunda motive eden, bilgiyi işgörenler için mümkün kılan bir örgütsel yaşam şekli*” olarak ifade etmektedir. Bilgi kültürü denildiğinde işgörenlerin yüksek düzeyde öğrenmeye eğilimli olduğu ve bilgiye yönelik olumlu uyum davranışı sergilediği bir kültürden bahsedilmektedir. Bilgi kültürü, deneyimler, uzmanlıklar ve kısa sürede gerçekleştirilen yeniliklerin hiyerarşiden daha önemli olduğu durumlarda

görülmektedir (Meso ve Smith, 2000: 232) ve örgüt içinde işbirliği ve bilgi paylaşımını teşvik etmesi sebebiyle en önemli husustur (Nakra 2000; Akt: Fink ve Ploder, 2011: 59; Pasher ve Ronen, 2011: 32). Bilgi yönetiminin uygulanması sürecinde kullanılan ve işletmenin bilgiye ve bilgi kültürüne karşı tutumunu ifade eden, işletme politikası, deneyimler, uzmanlıklar, faaliyetler, yöntemler, süreçler, araçlar ve ödül ve teşvik sistemini kapsayan (Neumann ve Tome, 2011: 78, Sandhawalia ve Dalcher, 2011: 323) bilgi kültürünün oluşturulmasında aktif görev alan kişiler bilgi liderleridir (Bergeron, 2003: 44; O'Dell: 2004). Bergeron, (2003: 43-44) bilgi liderlerini beş temel kademe doğrultusunda değerlendirmektedir. Yazara göre bilgi liderlerinin en üst kademesinde bilgi yönetimi projelerinden sorumlu yöneticiler (CKO-Chief Knowledge Officer) bulunmaktadır. CKO'lar işletme içerisinde bilgi yönetimi uygulamalarının teşviki, iletişimi ve faaliyetlerine odaklanmış stratejik üst yönetim pozisyonundaki kişilerdir ve doğrudan CEO'lara rapor sunarlar. İşletmelerde bilgi lideri olarak ortaya çıkan bir diğer unvan ise orta yönetim pozisyonundaki bilgi müdürleridir. Bu kişiler özellikle büyük çaplı işletmelerde bilgi mühendisleri ve analistleri arasında işbirliği ve uyumu sağlarlar. Bilgi analistleri ise örgüt içindeki en iyi uygulamaların kişisel bazda öğrenimi ve dağıtımını üstlenen, bilginin toplanması ve yönetimi için teknolojiler kullanan taktiksel düzeydeki orta-alt yönetim pozisyonundaki kişilerdir. Bilgi mühendisleri işletmelerde alt yönetim pozisyonunda görevli olup, uzmanlardan enformasyonun toplanması ve organize edilmiş bir biçimde sunulmasına odaklanmış kişilerdir. İşletmelerde bilgi liderliğinin bir diğer şekli ise genellikle küçük işletmelerde taktiksel alt yönetim seviyesinde geçici olarak veya informal şekilde bulunan bilgi işçileridir (knowledge steward veya knowledge worker). Bu işçiler diğerlerine oranla bilgi yönetimi ile ilgili en az deneyime sahip olan lider işgörenlerdir (Bergeron, 2003: 43-44).



Şekil 3: Bilgi Liderliği Çerçevesi

Kaynak: Croteau ve Dfouni, 2008: 54.

Bilgi liderleri sosyal olma, liderlik, yaratıcılık, motivasyon sağlama, değişim ajanı rolünü üstlenme gibi çeşitli becerilere sahip kişilerdir (Şekil 3). Bilgi liderleri işgörelere stratejik vizyon sunarak, onları motive ederek, değişim ajanı gibi davranarak, koçluk faaliyetlerini sürdürerek ve bilgi yönetiminin amaçlarını detaylı olarak açıklayarak (Bryant, 2003: 32-36; Dalkir, 2005: 287; Debowski, 2006; Akt: Singh, 2011: 356) işgörelerin güven, saygı ve kabulünü kazanırlar (Lee, Gillespie, Mann ve Wearing, 2010: 478). Bu süreçte bilgi liderleri sorunların çözümünde yenilikçi fikirler ve yöntemler kullanarak işgöreleri teşvik eder ve desteklerler, sonrasında ise cesaretlendirme ve entelektüel uyarım ile işgörelerin bilgi yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmesinde öncü olarak onları organize ederler. Bilgi liderleri aynı zamanda işgörelerin bireysel ihtiyaçları ile de ilgilenirler ve onlara bilgi

yönetimi performansını arttırıcı öğrenme ve gelişim fırsatları sağlarlar (Wu, Wu, Li ve Huang, 2011: 4400, Mabey, Culich ve Cioldi, 2012: 2451-2454). Diğer yandan literatürde bilgi yönetimi uygulamalarında bilgi liderlerinin başarılarını olumsuz etkileyen unsurların da mevcudiyetine vurgu yapılmıştır. İşletmede bilgi yönetimi yapısına uygun olmayan bir kültürün varlığı, üst ve orta yönetimin bilgi yönetimine yeteri kadar destek olmaması, işletmede yenilik ve değişimlere karşı isteksizlik ya da direnç olması, işleme vizyonunun bilgi yönetimi uygulamaları için yetersiz olması ve örgüt içinde ortaya çıkan iletişim engelleri bilgi liderlerinin başarısını kısıtlayan veya engelleyen başlıca unsurlardır (Croteau ve Dfouni, 2008: 54).

Bilgi yönetimi alt yapısının oluşturulmasına ilişkin olarak buraya kadar bahsedilen aşamalar doğrultusunda, üst yönetimin desteğini alan, gerekli altyapı şartlarını oluşturan ve uygun kültürün yaratıldığı işletmelerde bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı şansı çok daha yüksek olacaktır. Bu aşamadan sonra işletme bünyesinde öncelikli amacı değer yaratma ve rekabet üstünlüğü sağlama olan bilgi yönetimi projelerinin uygulanmasına geçilebilir. Diğer yandan literatürde bilgi yönetimi uygulamalarının, bilgi yönetimi süreçleri (bilginin üretilmesi, elde edilmesi, depolaması, dağıtımı, kullanımı) göz önüne alınarak gerçekleştirilmesi gerektiği dile getirilmektedir. Bu kapsamda bir sonraki bölümde bilgi yönetim süreçlerine detaylı olarak yer verilmektedir.

3. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN ADIMLARI

İşletme örgütleri faaliyet çevreleri ile karşılıklı etkileşimde bulunarak çeşitli enformasyonlar almakta, bu enformasyonları bilgiye dönüştürmekte ve bu bilgiyi uzmanlıkları, değerleri ve içsel kuralları ile uyumlu bir şekilde kullanarak hareket etmektedirler (Davenport ve Prusak, 2000: 52). Bu bağlamda işletmelerde bilgi yönetiminin öncelikli odak noktası bilginin üretilmesi ve kullanımı süreci olmaktadır. Bilgi süreçleri, bilgi döngüsü, bilgi yaşam süreci veya bilgi yönetimi süreçleri gibi isimlerle adlandırılan bu süreçler, işletme içerisinde doğal olarak var olan (Shi, 2010: 12) ve bilginin etkin yönetimi için yapılandırılmış koordinasyon (Gold, Malhotra, Segars, 2001:187) sürecini ifade etmekte olup, esasen bilginin nasıl üretildiği ve kullanıldığı (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 59) ile ilgilidir. Bilgi yönetim süreçlerini

Beijers'in (2000: 167) tasnifi doğrultusunda bilgi ihtiyacının belirlenmesi, mevcut olan bilginin belirlenmesi, bilgi eksiğinin tespiti, bilginin geliştirilmesi, bilginin elde edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin paylaşımı, bilginin kullanımı ve bilginin değerlendirilmesi olarak sıralamak mümkündür. Bununla birlikte konuyla ilgili literatür incelendiğinde bilgi yönetimi süreçlerinin çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Tablo 5'te konuyu ele alan araştırmacılar bağlamında bilgi yönetimi süreçleri belirtilmektedir.

Tablo 5: Akademik Literatürde Bilgi Yönetim Süreçleri

Bilginin Tanımlanması Bilginin Doğrulanması	Staab, Schuur, Studer, Sure, 2000; Liebowitz, 2001; Bouncken, 2002; Leavitt, 2003; Bodhanya, 2008; Wijnhoven, 2008; Fink ve Ploder, 2011; Uden ve Naaranoja, 2011.
Bilginin Üretilmesi	Alavi ve Leidner, 1999; Holsapple ve Joshi, 1999; Alavi ve Leidner, 2001; Staab, Schnuur, Studer, Sure, 2000; Bryant, 2003; Kasvi, Vartiainen, Hailikari, 2003; Lee ve Choi, 2003; Plunkett, 2001; Dalkir, 2005; Lee, Lee ve Kang, 2005; Owen ve Burstein, 2005; Wijnhoven, 2008; Jennex, Smolnik ve Croasdell, 2009; Mattek, 2010; Shi, 2010.
Bilginin Yakalanması Bilginin Elde Edilmesi Bilginin Keşfedilmesi	Staab, Schnuur, Studer, Sure, 2000; Plunkett, 2001; Kasvi, Vartiainen, Hailikari, 2003; Dalkir, 2005; Owen ve Burstein, 2005; Holsapple, Jones ve Singh, 2007; Sturdy, Handley, Clark, Fincham, 2009; Jennex, Smolnik ve Croasdell, 2009; Laframboise, Croteau, Beaudry ve Manovas, 2009; Vizcaino, Soto, Portillo ve Piattini, 2009; Mattek, 2010; Fink ve Ploder, 2011; Momeni, Monavarian, Shaabani ve Gasemi, 2011.
Bilginin Kodlanması Bilginin Dönüştürülmesi	Staab, Schnuur, Studer, Sure, 2000; Alavi ve Leidner, 2001; Kasvi, Vartiainen, Hailikari, 2003; Van der Spek ve Spijkervet, 2005; Holsapple, Jones ve Singh, 2007; Jennex, Smolnik ve Croasdell, 2009; Laframboise, Croteau, Beaudry ve Manovas, 2009; Mattek, 2010; Fink ve Ploder, 2011; Momeni, Monavarian, Shaabani ve Gasemi, 2011.
Bilginin Organizasyonu Bilginin Sentezlenmesi	Plunkett, 2001; Van der Spek ve Spijkervet, 2005; Holsapple, Jones ve Singh, 2007; Salo, 2009.
Bilginin Depolanması Bilgi Dokümantasyonu	Holsapple ve Joshi, 1999; Alavi ve Leidner, 2001; Kasvi, Vartiainen, Hailikari, 2003; Holsapple, Jones ve Singh, 2007; Kotze, Uys, Preez, 2008; Wijnhoven, 2008; Joia ve Lemos, 2009; Salo, 2009; Vizcaino, Soto, Portillo ve Piattini, 2009; Mattek, 2010; Shi, 2010; Magnier-Watanabe ve Senoo, 2011.
Bilginin Paylaşımı Bilginin Dağıtımı Bilginin Transferi	Holsapple ve Joshi, 1999; Alavi ve Leidner, 2001; Plunkett, 2001; Bryant, 2003; Kasvi, Vartiainen, Hailikari, 2003; Dalkir, 2005; Owen ve Burstein, 2005; Van Der Spek ve Spijkervet, 2005; Holsapple, Jones ve Singh, 2007; Wijnhoven, 2008; Jennex, Smolnik ve Croasdell, 2009; Vizcaino, Soto, Portillo ve Piattini, 2009; Mattek, 2010; Shi, 2010; Fink ve Ploder, 2011.
Bilginin Kullanımı	Holsapple ve Joshi, 1999; Staab, Schnuur, Studer, Sure, 2000; Alavi ve Leidner, 2001; Kasvi, Vartiainen, Hailikari, 2003; Dalkir, 2005; Sturdy, Handley, Clark, Fincham, 2009; Laframboise, Croteau, Beaudry ve Manovas, 2009; Vizcaino, Soto, Portillo ve Piattini, 2009; Mattek, 2010; Shi, 2010; Fink ve Ploder, 2011; Momeni, Monavarian, Shaabani ve Gasemi, 2011;
Bilginin Kontrolü Bilginin Korunması	Van der Spek ve Spijkervet, 2005; Holsapple, Jones ve Singh, 2007; Laframboise, Croteau, Beaudry ve Manovas, 2009; Vizcaino, Soto, Portillo ve Piattini, 2009; Mattek, 2010; Fink ve Ploder, 2011; Momeni, Monavarian, Shaabani ve Gasemi, 2011.

Tablo 5’te görüldüğü üzere bilgi yönetimi süreçleri birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alındığı için konu üzerinde henüz tam bir fikir birliğinin oluşmadığını söylemek mümkündür. Diğer yandan bilgi yönetim süreçlerinin incelenmesinde genellikle *bilginin elde edilmesi (bilgi edinme)*, *bilginin üretilmesi*, *bilgi paylaşımı*, *bilgi depolanması/dokümantasyonu* ve *bilgi kullanımı* süreçlerinin incelendiği görülmektedir. Buradan hareketle, mevcut araştırmada bilgi yönetim süreçleri bilgi edinme, bilginin üretilmesi, bilgi paylaşımı, bilgi depolanması/dokümantasyonu ve bilgi kullanımı olarak değerlendirilmiş ve her bir süreç detaylı olarak açıklanmıştır.

3.1. BİLGİ EDİNME

Bilgi odaklı işletmelerde bilgi yönetim sürecinin ilk aşamasını bilginin elde edilmesini ifade eden bilgi edinme (Knowledge Acquisition) oluşturmaktadır. İşletmeler bilgi edinimi kapsamında ilk olarak örgüt dışarısında var olan veya örgüt içinde bulunmasına rağmen fark edilmeyen, ancak bilgi yönetiminde ihtiyaç duyulan bilgileri tanımlamaya çalışmaktadırlar (İsa, Abdullah, Hamzah, Arshad, 2008: 105, Shi, 2010: 12; Sun, 2010: 508; Al-Busaidi, 2011: 402; Bratianu, 2011: 6). Bu süreçte işletme için gerekli olan bilgiler genellikle enformasyon niteliğindedir. İşletmeler bu enformasyonları örgüt içerisinde bilgi işçileri aracılığıyla elde ederken, örgüt dışından ise dış kaynak kullanımı (outsourcing) veya dışarıdan satın alma yoluyla elde etmektedirler (Bergeron, 2003: 95). Bilgi edinme kapsamında işletmeler müşterileri, tedarikçileri, rakipler ve ortak girişim niteliğindeki ortakları ile olan ilişkiler (Fink ve Ploder, 2011: 52), kitaplar, yazılım programları, bilimsel yayınlar, araştırma raporları, video konferanslar (Bratianu, 2011: 6) aracılığıyla enformasyonları toplamaktadır. İşletmeler ayrıca bilgi edinme sürecinde, yapılandırılmış görüşmeler, sesli düşünme analizleri, ağ analizleri, anketler, araştırmalar, gözlemler ve simülasyonlardan (Dalkir, 2005: 81) da yararlanmaktadırlar.

İşletmelerin örgüt dışından doğrudan veya dolaylı olarak elde ettiği bu enformasyonlar işletmede kullanılarak işletmeye özgü bilgiye dönüştürülmektedir (Wiig, 1999: 2). Bilgi yönetimi kapsamında doğrudan enformasyon ediniminde kullanılan temel yöntemler arasında patent ve lisan hakkı satın alma, ticari sırlar

edinme, dış kaynaklardan bilgi talebi veya dışarıdan danışmanlık alma bulunmaktadır. Yeni işgörenler kiralama, diğer işletmelerle ortak girişimlerde bulunma (joint ventures), ticari ilişkileri kullanma yoluyla enformasyon edinme ise dolaylı bilgi edinimi yöntemlerinin başlıcalarıdır (Shi, 2010: 12). Profesyonel ve ticari veri tabanları ve arama motorları ise bilgi edinme sürecinde işletmelere önemli katkılar sağlayan diğer unsurlardır. Söz konusu bu veri tabanları ve arama motorlarına ulaşabilen işletmeler, zaman ve para tasarrufu sağlamakta, ayrıca bu veri tabanları ve arama motorları ile dışarıdan elde edilen bilgiler aracılığıyla işletmenin uzmanlık miktarı hızlı bir şekilde artmaktadır (Bergeron, 2003: 125).

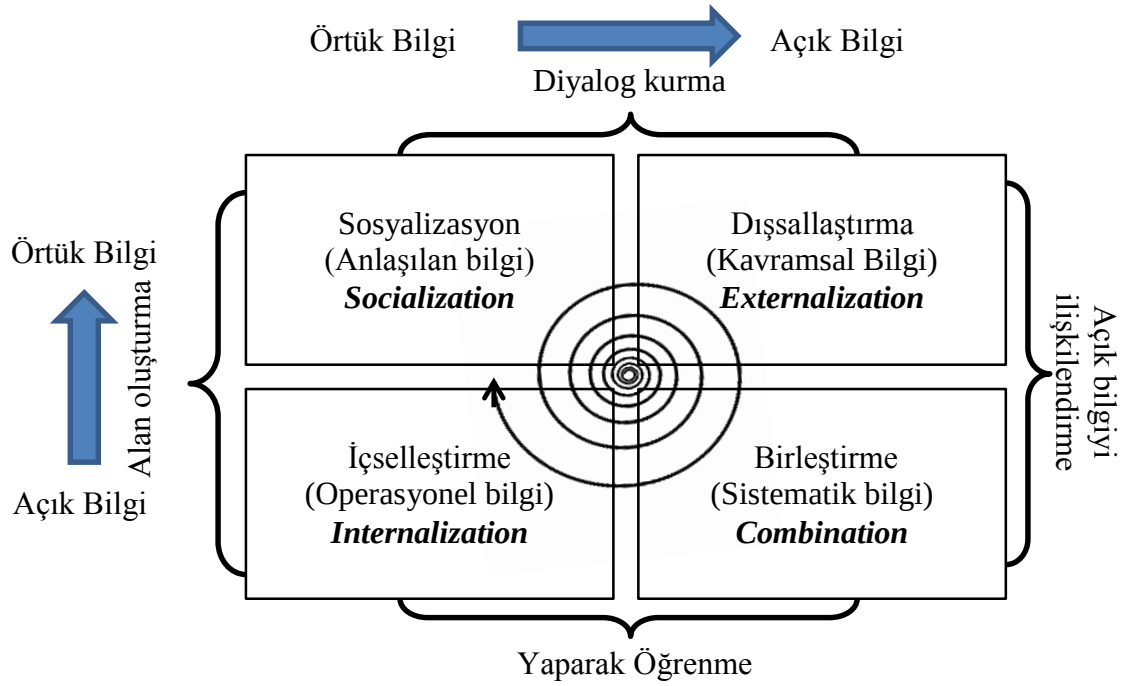
İşletmeler bilgi edinme sürecinde çeşitli zorluklarla/engellerle karşılaşabilmektedirler. Örneğin bilgi yönetim sistemlerin geliştirilmesinde, bilgi yönetiminden sorumlu uzmanlardan/yöneticilerden bilginin mevcut sistemin öngördüğü şekilde istenmesi bilgi edinmenin temel zorluğunu oluşturmaktadır (Van Geeneyn, 2005: 236-237). Bilgi edinme sürecini zorlaştıran diğer unsurlar ise bilgi uzmanının elde etmek istediği bilgilerin diğerleri için niteliksiz olması, uzmanlaşma derecesi arttıkça sahip olunan bilginin daha örtük hale gelmesi ve bunun diğer işgörelere aktarımının zorlaşması, bilgi mühendislerinin uzmanların söylediklerini doğru bir şekilde yorumlayamaması, uzmanların bilginin içeriğine müdahale etmesi ve edinilen bilginin kapsamı nedeniyle söz konusu bilgiyi dönüştürmede zorluklar yaşanmasıdır (Liebowitz, 2001: 11). İşletmeler bilgi edinmede çeşitli zorluklar/engellerle karşılaşmakla birlikte, rekabet üstünlüklerini sürebilmek amacıyla bilgi edinimi faaliyetlerini sürekli olarak geliştirmek durumundadırlar.

Bilgi edinme sürecinde örgüt içerisinde ve doğrudan veya dolaylı yollarla örgüt dışından elde edilen bu bilgiler işletmelerde sisteme ve kişilere bağlı olarak iki temel perspektifte değerlendirilmektedir (Beijerse, 2000: 164; Davenport ve Völpe, 2001: 213; Tiwana, 2003: 86-87). Beijerse (2000: 164) ve Tiwana (2003: 87) sisteme bağlı formal bilgiyi açık bilgi (explicit knowledge) olarak ifade ederken, kişilere bağlı olan bilgiyi ise örtük bilgi (implicit knowledge/tacit knowledge) olarak ifade etmektedir. Açık bilgi ve örtük bilgi kavramları Polanyi'nin (1958 ve 1967) çalışmalarına dayandırılmakla birlikte, bu kavramlar Nonaka (1991) tarafından iş hayatına ve bilgi yönetimine uygulanmıştır (Davenport ve Völpe, 2001: 213; Jennex, 2007: 3).

Nonaka'ya göre işletmelerde var olan açık bilgi formal ve sistematik olduğu için kolaylıkla aktarılabilmekte ve paylaşılabilmektedir. Örtük bilginin ise diğer bireylere aktarımı zordur. Örtük bilgi aynı zamanda kişinin faaliyetlerinde ve belirli bir konudaki bağlılığında köklü olarak yerleşmiştir. Diğer yandan örtük bilgi informal niteliğe sahip bilgileri içermektedir ve zihinsel modelleri, inançları, bakış açılarını kapsamaktadır (Nonaka, 1991: 165, Nonaka ve Takeuchi, 1995: 59). Bilgi elde etmede kullanılan açık ve örtük bilgiler aynı zamanda sosyalizasyon (örtük bilgiden örtük bilgi elde etme), dışsallaştırma (örtük bilgiden açık bilgi elde etme), birleştirme (açık bilgiden açık bilgi elde etme), içselleştirme (açık bilgiden örtük bilgi elde etme) olmak üzere dört farklı bilgi dönüşüm sürecini oluşturmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 62; Bodhanya, 2008: 7). Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization Model), modeli olarak adlandırılan bu dönüşümü süreci aynı zamanda işletmelerde bilgi üretilmesi sürecinin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla SECI modeli bilginin üretilmesi sürecinde detaylı olarak incelenmiştir.

3.2. BİLGİNİN ÜRETİLMESİ

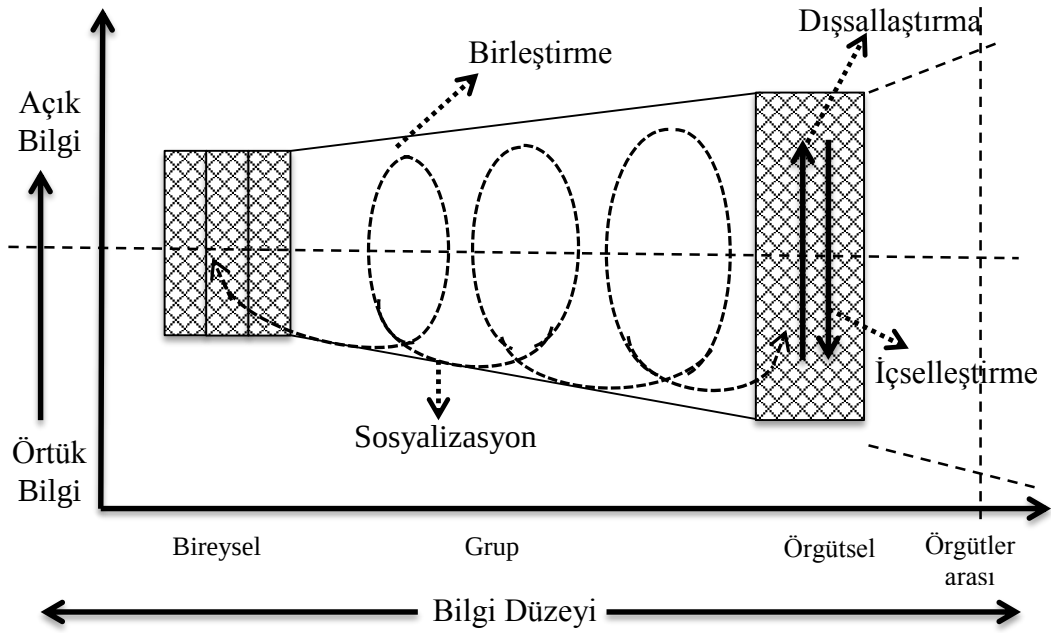
Bilgi yönetimi süreçleri içerisinde en önemli aşamayı oluşturan bilginin üretilmesi (Knowledge Creation) süreci örgüt içi ve dışındaki kaynaklardan elde edilen enformasyonlardan ve/veya mevcut bilgilerden yeni ve yararlı bilgiler elde edilmesidir. Bilginin üretilmesi sürecinde Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) ontolojik ve epistemolojik yaklaşımları önem taşımaktadır. Örgütlerde bilginin üretilmesi süreci ontolojik açıdan ele alındığında, bilgiyi yalnızca bireyler üretmektedir ve örgütler bu bireyleri desteklemekte veya bireylerin bilgi üretmeleri için uygun içerik sağlamaktadır. Bilgi üretme süreci epistemolojik olarak değerlendirildiğinde ise örgütsel bilgi, örtük ve açık bilginin farklı şekillere dönüşümü sürecinde ortaya çıkan karşılıklı ve sürekli etkileşim sonucunda oluşmaktadır. Nonaka ve Takeuchi tarafından SECI modeli çerçevesinde açıklanan ve örgütsel bilgiyi ortaya çıkaran bu dönüşüm süreçleri Şekil 4'te belirtildiği üzere sosyalizasyon, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirmedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 59-73).



Şekil 4: SECI Modeli ve Bu Süreçte Ortaya Çıkan Bilgi İçerikleri

Kaynak: Nonaka ve Takeuchi, 1995: 62 ve 71-72'den adapte edilmiştir.

Örgütsel bilgi üretme süreci bireylerin sahip olduğu örtük bilgi sürecin temelini oluşturmaktadır ve bu bilginin örgüt içinde dönüşüm süreçleri kapsamında harekete geçirilmesi ile bilginin artırılması gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla Şekil 5'te görüleceği üzere örgütsel bilgi üretme süreci aynı zamanda örtük bilginin bireysel düzeyden başlayarak, giderek artan karşılıklı etkileşimler sonucu bölümler, departmanlar ve örgütsel sınırlar bağlamında genişlemesini kapsayan bir bilgi sarmalını (spiralini) ifade etmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 72). Bu sürecin ilk aşamasını sosyalizasyon aşaması oluşturmaktadır. Sosyalizasyon aşaması birey, grup veya örgütten bir başka örgüte örtük bilginin aktarımı yoluyla bilginin üretilmesini ifade etmekte (Holsapple ve Joshi, 1999: 3) ve örgütsel bağlamda anlaşılan bilgiyi (sympathized knowledge) teşkil etmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 72). Diğer yandan bu süreç soyutlama yoluyla basit bir enformasyon aktarımı olarak değerlendirilmemelidir. Nitekim ortak duygu ve içeriklerden kaynaklı deneyim ve enformasyonların aktarımı soyutlandığı takdirde bilgi üretme olayı gerçekleşmemektedir (Dalkir, 2005: 54).



Şekil 5: Örgütsel Bilginin Üretilmesi Süreci ve Bilgi Spirali

Kaynak: Nonaka ve Takeuchi, 1995: 73.

Bilgi yönetiminde örtük bilginin bağlamsal içerik bağımlı olması ve ifade edilmesinin çok zor olması sebebiyle (Bratianu, 2011: 6) işletmeler sosyalizasyon sürecinde çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Küçük işletmelerde işgören sayısının az olması sebebiyle bilgi akışında engeller yok denecek kadar az iken, işletme ölçeği büyüdükçe, farklı birim ve pozisyonların ortaya çıkması, ayrıca işgören sayısının artması ile bilgi akışında işgören ve dış çevre kaynaklı iletişim engelleri ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte küçük işletmelerde örtük bilgiye sahip işgörenin işten ayrılması sosyalizasyon sürecinin kesintiye uğramasına sebep olmaktadır (Judge, 2011: 93-98). Sosyalizasyon sürecinin en büyük avantajı olarak görülen örtük bilgi aktarımı aynı zamanda sürecin en önemli engelidir. Çünkü bu süreç sonucunda örtük bilgi nadiren elde edilmekte, not edilmekte, herhangi bir yere yazılmakta ya da eksik aktarılmaktadır. Eksik aktarım sonucu ise işletmenin ihtiyaç duyduğu gerçek bilginin tamamı yalnızca ilk işgörende kalmaya devam etmektedir (Dalkir, 2005: 54). Davenport ve Prusak (2000: 70) bu durumu aşağıdaki şekilde özetlemektedir;

“Örtük ve karmaşık (kompleks) bilgi, sahibi tarafından uzun bir süreçte geliştirilmekte ve içselleştirilmektedir. Bu nedenle bir doküman veya veri tabanında

yeniden üretilmesi neredeyse imkânsızdır. Bu tür bir bilgi öğrenme sürecinde bireyle çok fazla bütünleştiği takdirde bilgiyi kişinin bireysel davranışlarından ayırmak imkânsızlaşabilir.”

Sosyalizasyon sürecinde birey, grup veya örgütlerin deneyimlerini aktarımı sonucunda ortak paylaşılan zihinsel modeller ve teknik beceriler gibi örtük bilgiler ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte bireyler örtük bilgiyi doğrudan diğer birey, grup ve örgütlerden gözlem, taklit etme veya uygulama yoluyla, dil becerisi kullanmadan elde etmektedirler (Draghici ve Draghici, 2008: 51). Sosyalizasyon süreci aynı zamanda bilgi aktarımının büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Sosyalizasyon sürecinde işgören örtük bilgisini ne kadar fazla aktarır ise, söz konusu bu yeni bilgiye sahip olan ve bilişsel yetenekleri artan işgören sayısı o kadar fazla olacak, böylece sosyalizasyon derecesi de giderek artmış olacaktır (Judge, 2011: 93). İşletmelerde sosyalizasyon sürecinin başarı ile uygulanması, iş stratejisi ile tam uyum sağlanmış istikrarlı ve ulaşılabilir bir bilgi üretme süreci ile sonuçlanmaktadır (Jones, 2008: 133).

Sosyalizasyon sürecinde karşılıklı etkileşim ile ortak bir zihinsel modelin paylaşımı gerçekleştikten sonra, örtük bilgi niteliğindeki zihinsel model karşılıklı diyaloglar yoluyla örgüt üyeleri tarafından kolektif yansıma şeklinde açıkça dile getirilmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 85). Dışsallaştırma süreci olarak adlandırılan bu aşamada kritik nokta dil kullanımıdır (Zornoza ve Navarro, 2009: 166). Bu süreçte örtük bilgi niteliğindeki zihinsel model kelime ve sözcüklere dökülmekte, en sonunda ise açık bilgiye dönüştürülmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 85-86). Söz konusu bu dönüştürme sürecinde örtük bilginin ifadesi oldukça zordur ve bu süreç genellikle benzetmeler (metaforlar), tasvirler, hikâyeler ve model, diyagram, prototip gibi görselleştirme araçları ile desteklenmektedir. Dolayısıyla dışsallaştırma süreci aynı zamanda bir öğrenme süreci olarak görülmelidir (Ale, Chiotti ve Galli, 2008: 226). Bu öğrenme sürecinde örgütte yer alan işgörenler kendi deneyimleri dışında birleştirme ile aktarabilecekleri açık bilgiler elde etmektedir (Bratianu, 2010: 195).

Sosyalizasyon sonucu elde edilen örtük bilginin dışsallaştırma aşamasından geçmesi ile bilgi not etme, yazma, kayıt, çizim vb. yoluyla somut ve kalıcı hale gelmektedir. Açık bilgi niteliğinde olan bu yeni bilgi, artık diğerleriyle daha kolay paylaşılabilen ve örgüt geneline daha kolay yayılabilmektedir (Dalkir, 2005: 55).

Dışsallaştırma süreci ile açık bilgi niteliği kazanan örtük bilgilerin işletmeler tarafından bir stratejik rekabet üstünlüğü olarak kullanılabilmesi için öncelikle stratejik planlarda kullanılabilecek bir bilgi haline gelmesi gerekmektedir. Örgütlerde açık bilgiden yeni açık bilgiler elde edilmesini (Holsapple ve Joshi, 1999: 3) ya da diğer bir ifadeyle açık bilgilerde yer alan kritik/farklı unsurların bir araya getirilerek daha sistematik bilgiler elde edilmesini (Lee ve Choi, 2003: 189; Sarabia, 2007: 7; Wijnhoven, 2008: 37) kapsayan bu süreç Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından birleştirme süreci olarak nitelendirilmektedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki birleştirme sürecinde elde edilen açık bilgi tamamen yeni bir bilgi olmayıp var olan veya önceden hazır olan açık bilgilerin yeni bir bileşimi ya da yeniden sunumudur (Dalkir, 2005: 55; Still, 2007: 108). Örneğin işletmenin herhangi bir birimi veya faaliyetine ait raporların daha öz bir raporla birleştirilerek veri tabanına veya bilgi tabanına dâhil edilmesi birleştirme aşamasında yer alan bir faaliyettir (Bryant, 2003: 34). Bu süreçte örtük bilgiden elde edilmiş olan açık bilgi intranet, dokümanlar, toplantılar, elektronik posta veya telefon iletişimi ile işgörenler arasında aktarılmakta (Beijerse, 1999: 100; Jennex, 2007: 3;) ve süreç kapsamında kategorize edilmekte, yeniden sınıflanmakta, sentezlenmekte ya da diğer açık bilgilerle birleştirilmektedir (Alavi ve Leidner, 2001: 116). Açık bilginin kategorize edilmesi ise yeni bilgilerin üretilmesini sağlamaktadır (Jennex, 2007: 3). Bu yeni bilgiyi aynı zamanda örgütsel bilgi olarak değerlendirmek mümkündür (Bratianu, 2011: 9).

İşletmelerde bilginin üretilmesi kapsamında birleştirme sürecinin başarılı olabilmesi için işgörenlerin açık bilgiyi çeşitlendirmesi, tekrar kullanımı ve yeniden içeriklendirmesine olanak sağlayacak uygun ortamın yaratılması gerekmektedir (Ale, Chiotti ve Galli, 2008: 226). Diğer yandan yüz yüze iletişimin gerekli olmadığı bu süreçte (Neve, 2003: 48) bilgisayar destekli iletişim ağları ve geniş ölçekli veri tabanlarının kullanımı birleştirme sürecinin başarısını arttıran diğer unsurlardır (Bratianu, 2011: 9).

Bilginin üretilmesi sürecinde son aşamayı birleştirme ile elde edilen açık/ilişkili bilgilerin işgörenler tarafından keşfedilmesi, elde edilmesi ve yaparak öğrenme yoluyla tekrar örtük bilgiye dönüştürülmesini kapsayan içselleştirme süreci oluşturmaktadır (Holsapple ve Joshi, 1999: 3; Lee, Lee ve Kang, 2005: 472). İçselleştirme sürecinde örtük bilginin dönüşümü iki farklı şekilde gerçekleşmektedir.

İşgörenler gerçekte ve/veya simülasyon ile elde ettikleri bilgileri benzetme şeklinde uygulayarak veya deneyimleyerek örtük bilgiye dönüştürmektedirler (Lee ve Choi, 2003: 226; Riege, 2005: 21; Still, 2007: 108). İçselleştirme süreci örgütsel öğrenmenin bilgi özümsemesinde bir yol olarak kullanılabildiği etkin ve köklü bir yönetim sürecini gerektirmektedir (Neve, 2003: 48). İçselleştirme sonucunda elde edilen yeni bilgiler genellikle proje yönetimi, üretim süreci, yeni ürün geliştirme ve işletme politikası oluşturulması ile ilişkilidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 71). Bununla birlikte bilgi yönetimi kapsamında üretilen bilgilerin faydalı olarak kullanılabilmesi için, hem örgütsel bilginin üretilmesi sürecinde hem de sonrasında bilginin bireysel düzeyde ve örgütsel düzeyde paylaşılması gerekmektedir.

SECI modeli çerçevesinde bilgi üretimi sürecine ilişkin olarak buraya kadar yapılan değerlendirmeler doğrultusunda işletmelerde bilgi üretimi sürecinin kompleks bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. Bununla birlikte bilgi üretimini somut bir örnek ile açıklamak konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Otel işletmeleri temel faaliyetleri kapsamında müşterilerine konaklama hizmeti ile birlikte yeme içme hizmeti sunmaktadırlar. Yeme içme hizmeti sunumunda ise müşteri ile servis personelinin (garson) karşılıklı etkileşimi esastır. Sürekli olarak müşteri istekleri ve tercihleri ile karşılaşan bir garson belirli bir süre sonunda otel müşterilerinin temel tercihleri konusunda ayrıntılı bir bilgiye sahip olmakta ve bu bilgiyi daha iyi hizmet sunumu için kullanmaktadır. Garsonun sahip olduğu bu bilgi belirli deneyimler sonucunda içselleştirilen örtük bir bilgidir. Örneğin garson, ana yemeklerin servisinde yaygın uygulamanın aksine tüm yemeklerin ısıtılmış tabaklarda servis edilmesinin müşteri memnuniyetini arttırdığını, bu sayede ise daha fazla içecek satışı yapabildiğini fark etmiş ve bunu bir satış artırma stratejisi olarak değerlendirme yoluna gitmiştir. Hâlihazırda sadece bu garsonda var olan söz konusu bilginin garson tarafından mesai arkadaşları ve şeflerine iletilmesi ile bilgi üretiminde sosyalizasyon aşaması başlamaktadır. Diğer yandan bu bilginin sözcük ve kelimeler yolu ile anlamlı bir enformasyon şeklinde anlatımı bilgi üretiminde dışsallaştırma sürecini de başlatmaktadır. Çünkü garsonun sahip olduğu bilginin diğerlerine aktarımı aynı zamanda örtük bilginin açık bilgiye dönüşümünü açıklamaktadır. Açık bilgiye dönüşen bu deneyim bilgisinin restoran şefleri tarafından değerli bulunarak işletmenin üst yönetimi ile paylaşılması ve bu paylaşım sonucunda ana yemek servisinde yemek

tabaklarının ısıtılmasının standart bir prosedür haline gelmesi ise birleştirme sürecine örnek oluşturmaktadır. İşletmede görevli tüm garsonların bu yeni prosedürü deneyimleyerek zaman içerisinde benimsemesi ise bilgi üretiminin son aşaması olan içselleştirme sürecidir.

3.3. BİLGİNİN PAYLAŞILMASI

Birçok işletme için bilgi yönetimi stratejilerinde temel unsurlardan birisini oluşturan (Riege, 2005: 18) bilgi paylaşımı (Knowledge Sharing) herhangi bir işgörenin sorumlu olduğu işi gerçekleştirebilmesi için bilgiye ihtiyaç duyması ve öğrenmeye yönelik pozitif bir eğilim göstermesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Seleim, Ashour ve Khalil, 2007: 320). Bu bağlamda bilgi paylaşımını işgören, grup veya örgütten diğerine bilginin karşılıklı aktarımı veya dağıtımı (Lee, 2001: 324) ya da açık bilgi ile örtük bilgi arasındaki karşılıklı değişim (Lee, Gillespie, Mann ve Wearing: 2010: 474) olarak ifade etmek mümkündür. Bilgi paylaşımı daha geniş bir perspektifte değerlendirildiğinde ise örgütler, müşteriler, iş ortakları ve/veya işgörenler arasında karşılıklı olarak ürün ve/veya hizmete ilişkin bilgilerin elde edilmesi, özümzenmesi ve/veya aktarımı gibi faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır (Chen ve Barnes, 2006: 6).

Örneğin otel işletmelerinde işe yeni başlayan bir resepsiyon görevlisinin deneyimli bir resepsiyon görevlisine müşteri giriş işlemlerine ilişkin bir süreci sorması ve deneyimli resepsiyon görevlisinin bu soruyu cevaplaması sonucunda bireysel düzeyde bilgi paylaşımı gerçekleşmiş olmaktadır. Benzer şekilde otel işletmesinde barmen olarak çalışan bir işgörenin kendisine özgü bir kokteyl reçetesini yiyecek içecek müdürüne iletmesi ve söz konusu reçetenin tüm barmenlere iletilmesi ile grup düzeyinde bilgi paylaşımı gerçekleşmektedir.

Öncelikli rolü bilgi üretmek olan örgütlerde bilgi paylaşımı spesifik stratejiler geliştirilmesi ve işletme başarısı için hayati önem taşımaktadır (Davenport ve Prusak, 2000: 88-89). Nitekim planlı olarak yönetilen bilgi paylaşımı süreci işletmelerde bilginin işletme boyunca yayılmasını teşvik etmekte, iş süreçlerinin daha etkin ve bilgi yoğun olmasına (Lee, Lee ve Kang, 2005: 472) ve bireysel öğrenmenin işletme geneline yayılarak faydalı uygulamalarda kullanılmasına (Singh, 2011: 359) katkıda

bulunmaktadır. Bununla birlikte işletmelerde bilginin öncelikli olarak deneyimlerle elde edilmesi ve sözcüklerle ifadesinin zor olması nedeniyle bilginin bir işgörenen diğerine aktarımı ve paylaşımı kolay bir şekilde gerçekleşmemektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 85). Diğer bir ifadeyle işletmelerde örgütsel bilginin etkin paylaşımını kısıtlayan çeşitli unsurlar mevcuttur. Riege (2005, 23-29) örgütlerde etkin bilgi paylaşımı önündeki engelleri bireysel düzey, örgütsel düzey ve teknoloji bağlamında detaylı olarak incelemiştir (Tablo 6).

Tablo 6: Bilgi Paylaşımı Konusundaki Engeller

Bireysel düzeyde engeller	Örgütsel düzeyde engeller	Teknoloji ilişkili engeller
- Zaman kısıtlılığı - Bilgi paylaşımı durumunda iş güvencesini tehlikeye atma veya kaybetme korkusu - Bilgi paylaşımının değeri ve faydasının farkında olmama - Örtük bilginin açık bilgi olarak paylaşımında bilgiye hâkimiyet - Bireysel ve örgütsel düzeyde etkili olan yetersiz bilgi elde etme, geri bildirim ve iletişim süreçleri - Deneyim düzeylerindeki farklılıklar - Bilgi kaynakları ve bilgi alıcıları arasında yetersiz temas ve etkileşim - Zayıf sözlü ve yazılı iletişim - Yaş farklılıkları - Cinsiyet farklılıkları - Sosyal ağların zayıf olması - Eğitim düzeyi farklılıkları - Yöneticiler ve diğer işgörenler tarafından tanınmama veya kabullenilmeme korkusu - Bilginin eksik veya haksız kullanımına yönelik güven eksikliği - Bilgi kaynağının doğruluğu konusunda güven eksikliği - Ulusal kültür ve etnik köken farklılıkları	- Bilgi paylaşımı girişimlerinin işletmenin amaç ve hedeflerine uyumu konusundaki eksiklik veya belirsizlikler - Bilgi paylaşımının faydaları ve değerinin işgörelere açıklanması konusunda liderlik ve yönlendirme eksikliği - Bilgi paylaşımına yönelik formal ve informal alanların azlığı - Bilgi paylaşımı motivasyonunu arttırmaya yönelik şeffaf ödül ve teşvik sistemlerinin eksikliği - Mevcut işletme kültürünün bilgi paylaşımını desteklememesi - Bilgi paylaşımını destekleyen alt yapı yetersizliği - İşletme kaynaklarının etkin olmaması - İşletme birimleri arasında rekabet olması - İletişim ve bilgi akışının belirli kurallarla kısıtlanmış olması - Fiziksel çalışma ortamı ve koşullarının bilgi paylaşımını engellemesi - Örgütsel hiyerarşinin bilgi paylaşımını yavaşlatması / engellemesi - İş birimlerinin etkin yönetilemeyecek kadar büyük olması	- Enformasyon teknolojileri konusunda yetersiz ve yavaş teknik destek - İşgörelere teknoloji konusunda gerçek ötesi beklentileri - Enformasyon teknolojileri ve süreçler arasındaki uyumsuzluk - Bireysel ihtiyaçlar enformasyon teknolojileri ve iş süreçleri arasındaki uyumsuzluk - Deneyim eksikliği sebebiyle enformasyon teknolojilerini kullanma konusunda isteksizlik - İşgörelere yeni teknolojileri ve süreçleri yeteri kadar tanımaması - Yeni sistemlerin avantajlarının işgörelere yeteri kadar anlatılmaması

Kaynak: Riege, 2005: 23-29.

Tablo 6'dan görüleceği üzere bireysel düzeydeki engellerin temelinde demografik farklılıklar, zaman kısıtlılığı, iletişim eksikliği, güven eksikliği, etnik ve

kültürel farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı engellerinin temelinde ise bilgi paylaşımına ilişkin yönetim yetersizliği, etkin liderlik olmaması, fiziksel ve hiyerarşik örgüt yapısı gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Son olarak teknik destek eksikliği, yanlış teknoloji kullanımı, işgörenleri yeni teknolojiye yabancı olması, yeni sistemlerin faydalarının aktarımında yetersiz kalma gibi hususlar da bilgi paylaşımında teknoloji ilişkili engelleri oluşturmaktadır. Sun ve Scott (2005: 83-88) ise bilgi paylaşımı önündeki engelleri bireysel, takım, örgüt ve örgütler arası boyutta gruplandırmışlardır. Bu bağlamda bireysel düzeyde işgörenlerin ekonomik avantajı nedeniyle bilgi sahipliğini kaybetme veya bilginin kontrolünü kaybetme korkusu etkin bilgi paylaşımını engellerken, takım düzeyinde takım üyelerinin takım çıkarlarını örgüt çıkarları ile kıyaslayarak takımı çıkarlarını koruma isteği bilgi paylaşımını engellemektedir. Örgütsel düzeyde ise yöneticilerin bireysel olarak birtakım bilgileri kendi çıkarları doğrultusunda alt kademede yer alan takım üleriyle paylaşmak istememesi bilgi paylaşımını engellerken, benzer durum örgütlerin çıkarları doğrultusunda sahip oldukları bilgileri işletme içi/dışı diğer örgütlerle paylaşmak istememesinde de görülmektedir.

Yukarıda belirtilen ve işgörenler arasında bilgi paylaşımını kısıtlayan unsurların örgüt içerisinde yok edilmesi için bilgi paylaşımını teşvik edici uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda özellikle bilgi paylaşımına yönelik motivasyon ve cesaretlendirme sistemlerinin oluşturulması, bilgi akışını destekleyen açık örgüt yapılarının dizayn edilmesi, intranet vb. teknoloji desteğinin sağlanması (Cook ve Cook, 2004: 314; Riege, 2005: 29), informal iletişime imkân sağlayan konuşma odaları, su/çay makineleri, kafeteryalar vb. fiziksel alanların oluşturulması, yüz yüze iletişimi mümkün kılan açık oturumlar gibi aktivitelerin düzenlenmesi gerekmektedir (Davenport ve Prusak, 2000: 89-95). Nitekim Amerikan Prodüktivite ve Kalite Merkezi'nin 1999 yılında gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre örgütlerde bilgi paylaşımının en çok gerçekleştiği durumlar sırasıyla, takım toplantılarında sözlü iletişim, departman toplantıları, yazılı talimatlar, geçici çalışma grupları arasındaki sözlü iletişim, intranet ve video olarak belirlenmiştir (Dalkir, 2005: 131). Bununla birlikte bilgi paylaşımının artırılması için bilgi paylaşımı odaklı örgüt kültürünün geliştirilmesi, paylaşımı teşvik eden liderlik davranışları sergilenmesi, bireyler arası güven sağlanması, bilgi paylaşımını destekleyen bilgi ağlarının

kurulması, formal ve informal iletişimin teşvik edilmesi, öğrenen örgüte yönelik değişimin sağlanması gereklidir (Dalkir, 2005: 139; Green, 2008: 17; Pasher ve Ronen, 2011: 53-64). Belirtilen hususlar doğrultusunda oluşturulan bilgi paylaşımı kültüründe, gruplar arasındaki fiziksel sınırları ve anlayış farklılıklarını ortadan kaldıran faaliyetler gelişmekte, işgörenler örgütsel amaçlar arasındaki bağlantıyı ve kişisel yeteneklerinin gelişimini fark edebilmekte, bilgi paylaşımı örgütün temel kültürel değerlerinin bir parçası haline gelmekte, bilgi paylaşımına yönelik etkin bir yönetim sağlanmakta, ödül ve teşvik sistemleri bilgi paylaşımı ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Leavitt, 2003: 44).

Bilgi paylaşımının geliştirilmesinde bir diğer önemli unsur Web 1.0, Web 2.0 ve Web 3.0 gibi Web tabanlı teknolojilerin kullanımıdır. Web tabanlı bilgi paylaşımında birinci nesil olarak kabul edilen Web 1.0 teknolojisi yetkililer tarafından sisteme yerleştirilen bilgilerin yalnızca okunabildiği arayüze sahip iken, Web 2.0 teknolojisi çok sayıda kullanıcının katılımı ve bilginin hem okunması hem de yeniden düzenlenmesi yoluyla değer yaratan arayüze sahip teknolojilerdir (Stephens, 2008: 171). Bu bağlamda Web 2.0 teknolojileri Web 1.0 teknolojilerinin geliştirilmiş şeklini temsil etmektedir. Tablo 7’de iki teknoloji temel kriterler bağlamında karşılaştırılmaktadır. Web tabanlı bilgi paylaşımında ikinci nesil olarak nitelendirilen Web 2.0 teknolojisinde kullanıcıların sisteme katkısı ile kullanıcı kaynaklı veri, meta veri ve bilgiler sistem üzerinde yer almakta böylece daha zengin içerikli bilgi paylaşımı ile bilginin değeri artmaktadır. Web 2.0 teknolojileri kapsamında bilgi paylaşımı sağlayan ortamlar ise web günlükleri, kullanıcı blogları, Wiki’ler (herkesin üzerinde istediği gibi düzenlemeler yapmasına izin veren bilgi sayfaları topluluğu), XML (Extensible Markup Language-Genişletilebilir İşaretleme Dili) dosya formatlarını içeren RSS’ler (Rich Site Summary-Zengin Site Özeti), çevrimiçi içeriğin kullanıcılar tarafından anahtar kelimeler veya etiketlemeler yoluyla işaretlenmesine dayanan sosyal etiketlemeler (social tagging), birbirinden bağımsız web servisi sağlayıcılarının uygulamalarını bir araya getirerek yeni bir uygulama oluşturulmasını kapsayan Mashup’lar ve kullanıcı katkılı içeriklerdir (Stephens, 2008: 170-179).

Tablo 7: Web 1.0 ve Web 2.0 Teknolojilerinin Karşılaştırılması

	Web 1.0	Web 2.0
Platformlar	Netscape, Explorer	Google Services, AJAX
Web sayfaları	Kişisel Web siteleri	Kullanıcı Günlükleri (Bloglar)
Kelime işlemciler	Microsoft Word	Google Docs
Portallar (girişler)	İçerik Yönetim Sistemleri	Wiki'ler
Ansiklopedi	Britannica Online	Wikipedia
Bilgi	İnternet dizinleri	Etiketlemeler
Kaynaklar	URL	Aracılar (Syndication), RSS
Aramalar	Alan adı spekülasyonu	Arama motoru optimizasyonu
Rol	Veri/bilgi yayımlama	Katılım işbirliği
Sosyal ortam sağlama	Netmeeting	Skype
İçerik türü	İçerik dağıtımı	Bittorent
Ölçü birimi (metrikler)	Sayfa görüntüleme	Tıklama başına maliyet

Kaynak: Regueras, Verdu, Perez, de Castro ve Verdu, 2008: 215.

Web tabanlı bilgi paylaşımında Web 2.0 teknolojisinin yerini alması beklenen Web 3.0 teknolojisi ise son dönemde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Semantik Web olarak da adlandırılan Web 3.0 teknolojileri büyük oranda çeşitlilik göstermektedir. Wolfram (2010) tarafından insan yerine bilgisayarın yeni bilgi üretmesi olarak nitelendirilen Web 3.0 teknolojisi televizyon kalitesine sahip açık video, üç boyutlu simülasyonlar, zenginleştirilmiş gerçeklik uygulamaları, insan odaklı semantik standartlar ve yaygın geniş bantlar, kablosuz ağlar ve algılayıcıları içeren web gelişim sürecidir (Wikipedia, 2013).

Günümüzde bilginin etkin yönetimini hedefleyen işletmeler için bilgi paylaşımında bir başka unsur, bireylerin kazan-kazan ilkesiyle ortak çalışma ve bilgi paylaşımını hedeflediği bilgi pazarlarıdır (Dignum ve Van Eeden, 2005: 137). Bilgi pazarlarında bireyler karşılıklı fayda sağlama amacıyla mevcut durum ve/veya gelecek için değerli olan sınırlı miktardaki bilgilerin değişimini gerçekleştirmektedirler (Ammar-Khodja ve Bernard, 2008: 12; Desouza ve Awazu, 2005: 148). Bilgi pazarlarında işletmenin süreçlerine, yapısına, teknolojisine veya stratejisine bağlı olarak kodlanmış ve sentezlenmiş bilgilerin yanı sıra bilgi alıcıları ve satıcıları (tedarikçiler) arasındaki dinamik bilgi değişiminden ortaya çıkan bilgiler de bulunmaktadır (Gottschalk, 2005: 9).

Güvene bağlı olarak ortaya çıkan bilgi pazarlarında bireyler, bilgi satıcısı (knowledge seller) niteliğindeki kişilerin bildiklerine güvenmekte ve işletme için piyasadaki bilgi kaynaklarında var olan faydalı ve değerli bilgileri elde etmektedirler

(Ale, Chiotti ve Galli, 2008: 227). Bilgi pazarları, pazarı oluşturan unsurlara göre dâhili bilgi (örgüt içi) pazarları, konsorsiyum pazarlar ve üçüncü taraf pazarlar olarak sınıflandırılabilir. Dâhili bilgi pazarları rakip/diğer örgüt yöneticilerinin pazara girişinin yasak olduğu ve pazara giriş-çıkışların örgüt yöneticileri tarafından kontrol edildiği, işgörenlerin bilgi paylaşımını gerçekleştirmesini sağlayan ortamlardır. Konsorsiyum bilgi pazarları genellikle bir birey veya işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla benzer bilgi akışına sahip örgütlerin işbirliği yapması ile oluşan pazarlardır. Bu tür pazarlarda konsorsiyum ortakları pazarı yönetmekte ve kendilerinin sahip oldukları bilgileri diğer ortakları ile paylaşmaktadırlar. Bilgi pazarlarının bir diğer çeşidi ise bağımsız bir işletmenin belirli kriterler çerçevesinde oluşan bilginin paylaşımı için alıcı ve satıcıyı buluşturduğu üçüncü taraf bilgi pazarlarıdır. Üçüncü taraf bilgi pazarları genellikle sınırlı kaynaklara sahip çok sayıda işletmenin, ölçek ekonomisinden faydalanarak aracı vasıtasıyla karşılıklı iletişime geçmek istediği durumlarda oluşmaktadır (Desouza ve Awazu, 2005: 148-150).

3.4. BİLGİNİN DEPOLANMASI VE DOKÜMANTASYONU

Bilgi yönetimi süreçleri içerisinde bilgi paylaşımının etkinliği açısından önem arz eden bilginin depolanması (Knowledge Storage) temel olarak örgütte hangi bilgilerin nasıl saklanacağını açıklamakta (Hattendorf, 2002: 65) ve örgüt üyeleri veya dış kaynaklardan elde edilen bilginin kodlanması ve depolanmasını kapsamaktadır (Alavi ve Leidner, 1999_a). Bilginin depolanmasında temel amaç bilginin herkes için ulaşılabilir kılınmasıdır. Bu süreçte öncelikle örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülerek enformasyon teknolojileri aracılığıyla kodlanması gerekmektedir (Draghici ve Draghici, 2008: 52). İşletme örgütlerinde bilginin kodlanması, ihtiyacı olanlar için gerekli olan kritik bilginin özenle seçilerek ulaşılabilir forma, diğer bir ifadeyle açık bilgi (doküman) haline dönüştürülmesidir (Davenport ve Prusak, 2000: 68; Baskerville ve Dulipovici, 2006: 94). Bilgi kodlama stratejisi temel olarak bilgiyi depolamayı, indekslemeyi, yeniden gözden geçirmeyi ve yeniden kullanmayı hedefleyen teknolojilere odaklanmaktadır (Tiwana, 2003: 180). Bilgi kodlanması sürecinde örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi ile bilgi örgüt 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 dağıtılabilmektedir. Böylece bilgi ihtiyaç duyulduğunda referans olarak kullanılmak üzere mevcut işgörenler ve gelecekteki işgörenler için ulaşılabilir nitelikte olmaktadır (Dalkir, 2005: 96). İşletmelerde bilginin kodlanması sonucunda değer yaratma amaçlı kullanılabilecek bilgi varlıkları elde edilmekte (Bodhanya, 2008: 8), diğer yandan ise bilgiler depolanabilecek niteliğe dönüşmektedir.

İşletmelerde bilgi depolama, bilginin geri kazanımını destekleyen bilgi elde etme ve iyileştirme süreci ile ürün/hizmet üretimi arasında bir köprü niteliğinde olup, dosyalama, bilgiyi basılı hale getirme gibi fiziksel nitelikte veya veri tabanı, veri ambarı, bilgi ambarı, bilgi yönetimi yazılımı, bilgi marketi gibi dijital ortamlarda gerçekleştirilebilmektedir (Dalkir, 2005: 31). Teknolojik gelişmelerin sunduğu yenilikler ve enformasyon teknolojilerinin katkıları ile işletmeler bilgi depolamada artık dijital ortamları çok daha fazla tercih etmektedirler. Dijital ortamlarda bilginin depolanmasında veri tabanları işletme bünyesinde görevli tüm işgörenlerin müşteriler, iş, görev vb. konularda veri gönderebildikleri ortamlardır. Diğer yandan veri tabanlarının etkili ve verimli kullanılabilmesi için işgörenler belirli kuralları takip etmek durumundadır. Bu kapsamda işgörenlerin öncelikle veri gönderiminde veri tabanına daha önce yüklenmiş verileri göndermeleri, eğer veri daha önce yüklenmemiş ise bu veriyi ilk olarak yöneticilerine iletmeleri gerekmektedir. Yöneticilere iletilen verinin işletme için gerekli ve faydalı olduğu sonucuna ulaşırsa veri tabanına yüklenmesi uygun olmaktadır (Bryant, 2003: 35-36). İşletme bünyesi ve çevresinden elde edilen verilerin yüklenmiş olduğu veri tabanlarının temel fonksiyonu önceki deneyimlerden elde edilen bilgilerin etkin paylaşımını sağlayarak geleceğe yönelik projelerde aynı/benzer bilgilerin yeniden keşfi için zaman ve çaba harcanmasını önlemektir (Ammar-Khodja ve Bernard, 2008: 17). İşletmede veri tabanlarından daha fazla fayda sağlanması için veri ambarları kullanılmaktadır. Veri ambarları farklı kaynaklardan verileri toplayarak biriktirmekte, çok sayıda veri tabanını birleştirmekte ve tüm veri tabanlarında aynı anda sorgulama yapma imkânı sunarak veri kalabalığını azaltmaktadır (Tiwana, 2003; 253). Veri ambarlarında depolanan bilginin kodlanarak yeniden düzenlenmesi ve örgüt genelinde paylaşımı için ise bilgi ambarları kullanılmaktadır. Veri ambarlarının geliştirilmiş bir uzantısı olarak

değerlendirilebilecek bilgi ambarları kullanımının temel amacı ileri analizler ile bilgi yönetimi sürecinin tüm aşamalarını gerçekleştirerek işgörenlere gerekli bilgi sağlamaktır. Dolayısıyla bilgi ambarları bilginin yakalanması, kodlanması, yeniden düzenlenmesi ve paylaşımını mümkün kılan yapılardır (Nemati, Steiger, Iyer ve Herschel, 2002: 144). Bilgi ambarları günümüzde işletmeler tarafından yoğun olarak web portalları/hizmetleri şeklinde kullanılmaktadır. Örgüt üyelerinin işletme içi ve dışından elde edilen ve karar alma sürecinde girdi olarak kullanılabilen bilgilere ulaşmasını sağlayan (Dalkir, 2005: 234) bu yapılarda, bilgiler farklı formlara sahip dokümanlar şeklinde yer almaktadır. Web hizmetlerinde en sık görülen bilgi dokümanı, enformasyon sistemi içeriği temelinde otomatik olarak yapılandırılan ve nispeten sabit kullanıcı ihtiyaçlarının sunumunu ifade eden profillerdir. Bir diğer bilgi dokümanı, kullanıcıların günlük işleri süresince enformasyon sistemi içerisinde gerçekleştirmiş oldukları aktiviteler ve karşılıklı etkileşimlerin sonucu ortaya çıkan geçici kullanıcı ihtiyaçlarını ifade eden bağlamsal sorgulamalardır (context query). Web hizmetleri olarak kullanılan diğer bilgi dokümanları ise web dokümanları, indeksler ve web dokümanı sıralamalarıdır (Wecel, Kalczynski & Abramowicz, 2004: 158-159).

Buraya kadar yapılan açıklamalar bağlamında otel işletmelerinde kullanılan otomasyon programlarının bilgi depolama/dokümantasyon süreci için bir örnek oluşturduğunu söylemek mümkündür. Otel işletmeleri tarafından tercih edilen bu programlarda, önbüro departmanında görevli personel konaklama istatistiklerini ve istatistiklerden elde edilen raporları saklayabilmekte, müşterilerin tercihlerini bu sisteme tanımlayarak farklı departmanlara iletebilmektedir. Benzer şekilde insan kaynakları departmanı işgörenlere ait raporları, muhasebe departmanı otelin mali durumuna ilişkin bilgileri ve nakit akışını, satış pazarlama departmanı geçmiş döneme ait satış raporlarını, satış tahminlerini, teknik servis departmanı faaliyetlerine ilişkin detaylı raporları sisteme tanımlamakta ve tüm bu bilgiler yetki derecesi esas alınarak diğer tüm departmanlar ile sistem üzerinde paylaşılmaktadır. Üst yönetim ise otel işletmesi tüm departmanlar elde ettiği bilgileri sistem üzerinde birleştirerek yeniden kodlamakta ve bu bilgileri ileriye dönük stratejilerin oluşturulmasında kullanmaktadır.

3.5. BİLGİNİN KULLANIMI

Bilginin kullanımı (Knowledge Use) aşaması, birçok bilgi yönetimi uygulamasında ihtiyaç duyulan bilginin bulunması ile sürecin sona erdiği düşüncesiyle göz ardı edilen bir süreçtir (Staab, Schnurr, Studer ve Sure, 2000: 11). Nitekim bilgi yönetimi sürecinde birçok işgörenin bilgi kaynaklarını yeteri kadar değerlendirmedeği ve işletmenin sahip olduğu bilgi sermayesinin avantajından yararlanmadığı görülmektedir (Vizcaino, Soto, Portillo ve Piattini, 2009: 353). İşletmeler tarafından sahip olunan bilgilerin sürekli gelişiminde temel alınan bilginin kullanımı, bilgi yönetimi süreçleri ile öğrenilen bilgilerin işletmeye entegre edilmesi sürecinde ortaya çıkmaktadır (Tiwana, 2003: 95). Bilginin kullanımı aşaması, değer yaratma amaçlı olarak bilgidan yararlanma (Fink ve Ploder, 2011: 52) anlamına gelmekle birlikte, aynı zamanda bilginin elde edilmesi, depolanması, dağıtımı ve yeniden değerlendirilmesi gibi diğer süreçleri de kapsamaktadır (Holsapple ve Joshi, 1999: 5). Bilgi yönetiminde bilginin işletme için değerli olabilmesi ancak elde edilen ham bilgilerin süreçler bağlamında ele alınması ve dönüştürülmesi ile mümkün olmaktadır. Bu süreçte bilginin dönüşümü temel olarak, bilginin araştırılması ve bilgiye erişimi, elde edilen bilginin bilgi havuzuna gitmeden önce son kullanıcı tarafından yeniden kodlanmasını kapsayan genel süreci ifade etmektedir (Smuts, van der Merwe ve Looock, 2011: 29). Bilginin kullanımı sürecini örgütsel düzeyde bilgi kullanımı ve makro düzeyde bilgi kullanımı olarak iki temel boyutta değerlendirmek mümkündür. Örgütsel düzeyde bilgi kullanımında, örgütsel performansın ve karlılığın artırılması amacıyla bilginin yönetimi çabaları önceliklidir. Makro düzeyde bilgi kullanımında ise pazarlama stratejisinin veya rekabetçi piyasa koşullarında varlığını devam ettirme stratejisinin bir parçası olarak açık bilgilerin kullanımı yoluyla işletmenin dış çevreye yakın olması hedeflenmektedir (Reychav ve Weisberg, 2006: 225). Bilgi yönetimi süreçlerinin son aşaması olan bilginin kullanımında, bilginin ürün ve hizmetler ile bütünleştirilmesi veya yeni projelere uygulanması (Kasvi, Vartiainen ve Hailikari, 2003: 572), karar almada, politika oluşturmada, sorun çözmede, insan-işletme ihtiyaçları için yeni ürünler geliştirmede kullanımı (Salo, 2009; Al-Busaidi, 2011: 403) ile işletmelerin başarısına pozitif katkı sağlanmış olmaktadır.

4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI

4.1. LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Uygarlık tarihinin gelişim süreci incelendiğinde, antik dönemlerden günümüze kadar, sosyal bir varlık olarak insanların, çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, çoğunlukla bir veya birden fazla gruba üye olduğu ve bu gruplarla sürekli ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Eren, 2010: 3). İnsanların üyesi olduğu bu gruplar, gelişim süreci içerisinde, farklı amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlar olarak nitelendirilen örgütlere (Morgan, 1998: 27) dönüşmüştür. Modern toplumun üyeleri olarak insanlar da hayatlarının her aşamasında güvenlik, sosyal gereksinimler, saygınlık, kendini gerçekleştirme gibi nedenlerle (Özkalp ve Kırel, 2005: 228-229) bu örgütler içerisinde yer almaktadırlar. Etzioni (1964) bu gerçeği “*örgütler içerisinde doğuyor, örgütler tarafından eğitiliyor ve hayatımızın büyük bölümünü örgütler içerisinde çalışarak geçiriyoruz*” şeklinde belirtmektedir (Mouzelis, 2001: 11). İnsan yaşamını büyük ölçüde şekillendiren bu gruplarda/örgütlerde ise daima grubu/örgütü yöneten ya da yönlendiren kişiler bulunmaktadır. Grup üzerinde etkili olabilecek bu kişiler genel olarak lider, önder veya grup lideri olarak nitelendirilmektedirler. Nitekim Lewis (1974) antropojik olarak yaptığı değerlendirmede resmi önderleri, yöneticileri, hükümdarları veya seçilmiş devlet yetkilileri olmayan toplumlarda bile daima harekete geçmeye hazır olan ve grubun karar almasında etkili olmak isteyen kişilerin var olduğunu belirtmektedir (Bass, 1990: 5). Dolayısıyla grup ve örgüt davranışlarının anlaşılması için öncelikle gruba/örgüte hakim olan liderlerin ve liderlik davranışlarının çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Birçok bilim dalının ilgi alanına giren liderlik özellikle yönetim ve örgütsel davranış alanında en fazla araştırılan, ancak en az anlaşılan konulardan birisidir (Burns, 1978: 2). Liderlik konusunda binlerce uygulamalı araştırma yapılmasına rağmen liderleri diğerlerinden ayıran özelliklerin neler olduğu ve liderlik konusunda açık ve kesin bir anlayış mevcut değildir (Bennis ve Nanus, 1985: 4). Konuyla ilgili akademik literatür değerlendirildiğinde liderliği açıklamayı amaçlayan çok çeşitli yaklaşımların mevcut olduğu görülmektedir. Bu kapsamda bazı araştırmacılar liderliği bir özellik veya davranış olarak değerlendirirken, bazı araştırmacılar ise liderliği

politik bakış açısı veya insancıl bakış açısı ile değerlendirmektedirler (Northouse, 1997: 1).

Liderlik konusunda çok farklı yaklaşımların olması ve araştırmacıların liderliği genellikle kişisel bakış açıları ele almaları nedeniyle, liderlik hakkında çok fazla sayıda tanımlama mevcuttur (Fairholm ve Fairholm, 2009:1). Stogdill (1974) bu durumu *liderlik kavramını açıklamaya çalışan araştırmacı sayısı kadar liderlik tanımı mevcuttur* şeklinde özetlemektedir (Yukl, 2010: 2). Nitekim Bass (1990: 18) liderlik konusunda tam ve doğru bir tanım aramanın başarısızlıkla sonuçlanacağını belirtmektedir. Çünkü liderlik konusunda yapılacak uygun bir tanımlama konuyla ilgilenen kişinin metodolojik yönüne ve maddi olanaklarına bağlı olmaktadır (Bass, 1990: 18). Sayılı ve Baytok (2012: 10-12) konuyla ilgili yapmış oldukları literatür taraması sonucunda liderliğin tanımlanması ve kavramsallaştırmasını zorlaştıran üç temel etken belirlemişlerdir. Araştırmacılara göre güç ve yönetim/yönetici kavramlarının liderliği açıklarken liderliğin yerine kullanılması, liderliğin genellikle pozisyona dayalı ve üst yönetim ile ilgili olarak algılanması ve liderlik kavramının özellik, pozisyon, süreç ve etkileşim gibi birbirini bütünleyen ilişkili kavramlar bağlamında ayrı ayrı ele alınması liderliğin açıklanmasını ve kavramsallaştırılmasını zorlaştırmaktadır.

Neler yapılması gerektiği ve nasıl yapılması gerektiği konusunda diğerlerini (izleyenleri) etkileme süreci ve ortak amaçların gerçekleştirilmesi için ortaya konulan bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma süreci şeklinde tanımlanan (Yukl, 2010: 8) liderlik kavramını, Rost (2008: 94) “*grup veya örgüt üyeleri tarafından paylaşılan amaçların gerçekleştirilmesi için liderlerin diğerlerini etkilemesi*” şeklinde açıklamaktadır. Bass (1990: 19) ise liderliği “*genellikle grup/örgüt üyelerinin durumlarını algı ve beklentilerini yapılandırma veya yeniden yapılandırma sürecini içeren iki ya da daha grup üyesi arasındaki karşılıklı etkileşim*” olarak değerlendirmektedir. Liderliği iletişim odaklı tanımlayan Hackmann ve Johson (2009: 11) liderliğin “*paylaşılan grup amaçları ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için diğerlerinin (grup üyelerinin) tutum ve davranışlarını etkileyen bir sembolik iletişim süreci*” olduğunu vurgulamaktadır. Liderliği “*ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir bireyin grup üyelerini etkileme süreci*” olarak tanımlayan Northouse (1997: 3) ise liderlik kavramının tanımlanmasında ortak olan çeşitli bileşenler olduğunu

belirtmektedir. Araştırmacıya göre liderlik bir süreçtir, diğerlerini etkilemeyi içerir, liderlik grup içerisinde ortaya çıkar ve lider grup amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ilgilenir. Liderliği hem süreç hem de özellik olarak değerlendiren Jago (1982: 315) liderlik sürecini, *grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere faaliyetlerin yönetimi ve koordinasyonunu sağlamak için grup üyelerini (zorlamadan) etkileme* olarak kabul etmektedir. Araştırmacı özellik olarak ise liderliği, *grup üzerinde başarılı bir şekilde etkisi olduğu algılanan kişilere atfedilen nitelikler ve özellikler kümesi (bütünü)* şeklinde açıklamaktadır. Diğer yandan Kouzes ve Posner (1991: 1) liderliği, *lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler* olarak tanımlamaktadır.

Yukarıda sıralanan liderlik tanımları genel olarak değerlendirildiğinde liderliğin temel olarak içinde bulunulan duruma bağlı olarak lider ve takipçilerinin karşılıklı etkileşiminden meydana gelen bir süreci ifade ettiği anlaşılmaktadır. Bu süreç içerisinde öncelikle grup/örgüt içerisinde liderin seçilmesi gerekmektedir. Grup/örgüt içerisinde lider olma koşulu ise lider adayı sayısına ve grubun ya da örgütün o kişiyi kabullenmesine bağlıdır. Nitekim Hackmann ve Johnson (2009: 203) Bormann ve diğerlerinin küçük gruplar üzerindeki çalışma sonuçlarına atıf yaparak, grupların liderleri “*kalıntı yöntemi*” (method of residues) ile seçtiğini belirtmektedir. Bu görüşe göre gruplar liderlerini hemen seçmek yerine, grup içerisinde yalnızca bir tane lider adayı kalana kadar tüm adayları elemektedirler. Diğer yandan, grup veya örgüt tarafından kalıntı yöntemiyle seçilen liderlerin grup/örgüt içerisinde sahip olduğu etkinin kaynağını açıklamak için liderlerin gücünün kaynağı, takipçilerini etkileme taktikleri, liderin sahip olması gerekli özellikler, davranışlar ve lider-takipçi ilişkilerinin incelenmesi gerekmektedir. Karmaşık ve sınırlı bir şey olan güç, liderliğin özel bir şeklini ifade etmektedir (Burns, 1978: 12). Nitekim grup veya örgütler içerisindeki güç farklılıkları, söz konusu grup veya örgütlerdeki liderlik etki ve başarısını etkilemekte ve farklı liderlik şekillerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Bass, 1990: 252). Bu nedenle liderliğin doğasını anlayabilmek için güç kavramı ve liderlerin kullandığı güç unsurlarının incelenmesi gerekmektedir (Burns, 1978: 12). Liderlerin örgüt içerisinde takipçilerini etkilemesini sağlayan güç unsurları çeşitli araştırmacılar tarafından (Bass, 1990: 272; Heim ve Chapman, 1997: 23; Strang, 2005: 73; Bertocci, 2009: 36; Yukl, 2010:154-164) ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal

güç, uzmanlık/bilgi gücü, referans gücü, iletişim gücü ve ekolojik güç olarak sınıflandırmaktadır (Tablo 8).

Tablo 8: Liderlikte Güç Unsurları

<i>Güç unsuru</i>	<i>Açıklaması</i>
Ödüllendirme gücü (Reward power)	Liderin takipçisini, takipçinin istemekte olduğu pozisyona atama, ikramiye ve/veya verme şeklinde ödüllendirmesidir.
Zorlayıcı güç (Coercive power)	Liderlerin disiplin, maaş indirimleri, işten çıkarmalar, vb. uygulamalar ile takipçilerini kontrol etmeleridir.
Yasal Güç (Legitimate power)	Liderlerin işle ilgili olarak kendisine verilmiş olan yasal yetki aracılığıyla takipçilerinin örgüt içerisindeki yasal kurallara ve uygulamalara uymasını sağlamasıdır.
Uzmanlık /Bilgi Gücü (Expert/information Power)	Liderlerin sürekli eğitim ve pratik tecrübe ile kazanmış olduğu görev ilişkili bilgiler ve yetenekler aracılığıyla takipçileri üzerinde etki ve kontrol gücü oluşturmalarıdır.
Referans gücü (Referent power)	Liderin takipçileri tarafından sevilmesi ve lidere karşı hayranlık duyulması durumunda ortaya çıkan ve kullanılan güçtür. Bu güç kişisel iletişimin geliştirilmesi ve takipçilerle kişisel ilişki kurma yoluyla geliştirilmektedir.
İletişim gücü (Connection power)	Liderin bilgi ağları, uygulama toplulukları, çeşitli iş ortakları vb. ile geliştirdiği ilişkilerden kaynaklanan güç unsurudur.
Ekolojik güç (Ecological power)	Liderlerin fiziksel çevre, teknoloji ve işleri organizasyonunu kontrol ederek takipçileri üzerinde dolaylı olarak oluşturduğu güç unsurdur.

Kaynak: Strang, 2005 ve Yukl, 2010'dan uyarlanmıştır.

Liderlerin grup/örgüt içerisinde diğer işgörenler üzerinde etki sahibi olmasında bir diğer önemli unsur kullandıkları etkileme taktikleridir. Yukl (1990: 171-172) liderlerin takipçilerini etkilemek için algı yönetimi taktikleri (impression management tactics), politik taktikler (political tactics), proaktif taktikler (proactive tactics) ve reaktif taktikler (reactive tactics) kullandığını belirtmektedir. Araştırmacıya göre liderler algı yönetimi kapsamında örnek oluşturma, kendini zorla kabul ettirme, kendini tanıtmak, yıldırma gibi yöntemler kullanırken, örgütsel kararları etkilemek veya bir grup/birey için çıkar sağlamak için ise karar alıcıları etkileme, aldatma, manipülasyon, yetkinin kötüye kullanımı vb. politik taktiklere başvurmaktadır (Yukl, 2010: 136). Diğer yandan liderlerin formal bildirim yapılmadan işgörene yeni görevler verme, iş yapma yöntemlerini değiştirme, projelerde asistanlık yapma ve beklenen değişimleri önceden gerçekleştirme yoluyla takipçilerini gelecekteki koşullara hazırlaması proaktif taktikleri oluşturmaktadır.

Liderlerin örgüt içerisindeki takipçilerine kendisini kabul ettirmesi ve onlar üzerinde etkili olabilmesinde güç unsurları ve etkileme taktikleri kadar sahip oldukları özellikler de önem taşımaktadır. Jago (1982: 317) başarılı liderlerde başarıma arzu ve isteği, uyum yeteneği, dengeleme kabiliyeti, girişkenlik, dakiklik ve uyanık olma,

düzene karşı olma (antiauthoritarianism), bağımsız hareket edebilme, nüfuz gücü, duygusal kontrol, isteklilik, dışa dönüklük, inisiyatif alma, anlayışlı olma, dürüstlük, objektif olma, yaratıcı ve özgün olma, ısrarcı olma, sorumluluk alma, kendine güvenme, espri yeteneğine sahip olma ve strese katlanabilme gibi kişilik özelliklerinin bulunması gerektiğini belirtmektedir. Liderin özellik, karakter, beceri ve yeteneklerinin içinde bulunduğu grup/örgütün talepleri doğrultusunda şekillendiğini belirten Bass (1990: 75-76) ise liderin başarısını etkileyen özellik ve davranışları, kapasite (zekâ, dakiklık, sözel yetenek, özgünlük, karar verme), başarı (derin bilgi sahibi olma, görevleri başarıyla tamamlama), sorumluluk (güvenilirlik, girişkenlik/inisiyatif alma, istikrarlı olma, atılgan olma, kendine güven, mükemmeli isteme), katılım (faal olma, sosyal olma, işbirliğini sağlama, adaptasyon becerisi, iyi bir mizaç), statü (sosyo-ekonomik durum ve popülerite) ve koşullar (zihinsel düzey, statü, sahip olunan yetenekler, takipçilerin ihtiyaç ve istekleri, başarılabacak amaçlar vb.) şeklinde ana kategorilerde sınıflandırmaktadır.

Tablo 9: Liderlerin Özellikleri

Lider...	
Yönetmekten çok liderlik etme arzusuna sahiptir.	Hedefleri ve standartları belirler.
İşgörenlerin moralini yüksek tutar.	Kendisine ve iş görenlere güvenir.
Takım çalışması ve işbirliğini özendirir.	Değişiklik ve yenilikleri uygular.
Enerji dolu ve tutkuludur.	Sorumluluk alır.
Yönlendirdiği insanlara odaklanır.	İyi ve hırslı kişilerle çalışmaktan korkmaz.
Geleceğe ümit ve iyimserlikle bakar.	Başkalarını suçlamaz.
Gerektiği zaman risk alır.	Kazanmak ister.
Kendisine karşı dürüsttür.	Meraklıdır ve görüşlerinde esnektir.
Kendi işini ve alanını çok iyi bilir.	Varsayımları sürekli olarak test eder.
Sahip olduğu değerleri takipçilerine aktarmaya çalışır.	İşgörenlere kendi bakış açısını öğretmek için zaman ayırır.
Uzun dönemli bir bakış açısına sahiptir.	Astlarına özgürce davranma fırsatı verir.
Yanlışları hoş görür, fakat eleştirilerini belirtir.	Rekabet avantajı sağlayan fırsatları görür.
Aşırı denetleme yapmaz.	Deneyime dayalı içgüdüsel kararlar verir.

Kaynak: Wadsworth, 1999: 16-17'den uyarlanmıştır.

Liderlerin sahip olması gereken özellikleri çok daha geniş bir perspektiften değerlendiren Wadsworth (1999: 16-17) liderlerin yaptıkları işin niteliğini belirten özellikleri paylaştıklarını ifade etmekte ve liderlerin genel olarak Tablo 9'da belirtilen özelliklere sahip olduklarını ifade etmektedir. Liderlik özellik ve davranışlarında ortak noktalar üzerinde duran Kouzes ve Posner (1991: 1) ise başarılı liderlerin, aktif bir süreç içerisinde sürekli öğrendiğini, fırsatları araştırdığını ve risk aldığını, ortak bir vizyon meydana getirdiğini, işbirliğini teşvik ettiğini, takımlar oluşturarak ve

güçlendirme yoluyla grup üyelerini harekete geçirdiğini, diğerleri için model oluşturduğunu ve grup üyelerini teşvik ettiğini belirtmektedir. Görüldüğü üzere liderlerin sahip olması gereken özellik ve davranışlar birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu araştırmalarda liderlerin sahip olması gereken özellik ve davranışlardan zeka, inanılabilirlik, güvenilirlik, doğruluk, kavramsal yetenek, empati, dinleme ve etki üzerine odaklanıldığı görülmektedir (Saylı ve Baytok, 2012: 22-25).

Özellikle örgütsel davranış alanında önemle üzerinde durulan liderlik kavramını kapsamlı olarak açıklamak için özellikle 1900’lü yıllardan itibaren çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Jago (1982: 316) bu liderlik teorilerinin genel olarak teorik yaklaşımlar (genel yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları) ve liderlik odaklı yapı (liderlik özellikleri, liderlik davranışları) bağlamında ele alındığını belirtmektedir. Araştırmacıya göre teorik yaklaşımlardan genel liderlik (universal approach) yaklaşımında, liderlik ve liderlik rolleri sabittir ve farklı koşullarda farklı liderlik formlarına gerek yoktur. Bununla birlikte durumsallık yaklaşımına (contingent approach) göre liderlik, liderin içinde bulunduğu özel koşullara göre şekillenmektedir. Liderlik teorileri, liderlik odaklı yapı bağlamında ele alındığında ise liderliğin kişiyi diğerlerinden farklı kılan özellikler (leader traits approach) veya belirli davranışlar (leader behaviours approach) çerçevesinde değerlendirildiği görülmektedir (Jago, 1982: 316). Liderlik ile ilgili teoriler kronolojik olarak değerlendirildiğinde ise liderliğin, klasik (özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları) ve modern (lider-üye değişim teorisi, karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, stratejik liderlik, hizmetkâr liderlik) yaklaşımlar çerçevesinde açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir.

Lider odaklı olarak nitelendirilen ve mikro bir çerçevede göreve bağlı olarak lideri değerlendiren klasik teoriler (Barker, 2001: 484) içerisinde yer alan özellikler yaklaşımı, liderlik çalışmalarında 1900’lü yılların başlangıcına dayanan geçmişi ile en eski yaklaşımlardan birisidir (Northouse, 1997: 13). Özellikler yaklaşımı esasen Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi ve Napoleon Bonaparte gibi tarihsel kişiliklere yönelik olan “büyük adam²” teorisi üzerine geliştirilmiştir (Calloway ve Awadzi,

² Büyük Adam Teorisi: Bu görüşe göre, liderlik yetenekleri esasen doğumla ilgilidir. Dolayısıyla lider doğulur, lider olunmaz ve kişinin sahip olduğu liderlik özelliklerini kazanım süreci anlaşılamaz (Bennis ve Nanus, 1985: 5).

2008: 15). Liderlerin başarısında durumsal ve çevresel faktörleri göz ardı eden bu yaklaşıma göre, liderleri takipçilerinden ayıran özelliklerin neler olduğu saptandığı takdirde başarılı liderler kolaylıkla belirlenerek liderlik pozisyonunda değerlendirilebilirler (Horner, 1997: 270). Dolayısıyla özellikler yaklaşımı, temel olarak kişilik, güdüler, değerler ve yetenekler gibi liderlik özellikleri üzerine odaklanmakta ve bazı kişilerin diğerlerinin sahip olmadığı fakat kendisine bahşedilen özellikler sebebiyle doğal olarak lider olduğunu belirtmektedir (Yukl, 2010: 13). Bu bağlamda liderin sahip olduğu zeka, görünüm, sosyal olgunluk ve düşünce derinliği, içsel motivasyon, başarı dürtüsü ve insan ilişkilerine yönelik olumlu özellikleri onları diğerlerinden ayırmakta ve başarısı üzerinde önemli etkilere sahip olmaktadır (Mirze, 2011: 139). Reicher ve Schneider'ın özellikler yaklaşımını meşru kılma adına detaylandırma çalışmalarıyla gelişmeye başlayan özellikler yaklaşımı 1940'lı yıllara kadar etkisini sürdürmüştür (Hunt, 1999: 132). Fakat bu yaklaşım liderlik özelliklerini net olarak sınırlayamaması, liderin içinde bulunduğu koşulları göz ardı etmesi, etkin liderliğe yönelik subjektif değerlendirmelerin çok olması, liderlik özellikleri ve çıktıları arasında ilişki kuramaması, liderlik uygulamaları ve liderlik geliştirme çalışmaları için uygun olmaması gibi nedenlerden dolayı yoğun şekilde eleştirilmiştir (Northouse, 1997: 21-22). Nitekim 1940'lı yılların sonlarına doğru Ralph Stogdill'in yönetiminde Ohio State üniversitesinde ve Rensis Likert'in yönetiminde Michigan State üniversitesinde gerçekleştirilen (Özkalp ve Kirel, 2005: 353) liderlik araştırmalarının sonuçları ve Stogdill'in bu araştırmaların sonuçlarıyla uyumlu olarak gerçekleştirdiği etkili değerlendirmeler, özellikler yaklaşımı ile ilgili araştırmaların azalmasına yol açmış (Hunt, 1999: 132) ve liderlik incelemelerinde davranışsal yaklaşım önem kazanmıştır.

Klasik teoriler içerisinde yer alan ve 1950'li yıllardan 1980'li yılların ortalarına kadar popüler olan (Yukl, 2010: 80) davranışsal yaklaşıma göre liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olma zorunluluğu yoktur. Ancak, örgüt içerisindeki işgörenlere etkili lider olma yöntemleri öğretilir (Saal ve Knight, 1988; Akt: Horner, 1997: 270). Liderin özellikleri yerine davranışları üzerine vurgu yapan bu yaklaşım, liderin ne yaptığı ve nasıl davrandığı üzerine odaklanarak, liderliğin görevle ilgili davranışlar ve ilişkisel davranışlar olmak üzere iki genel davranış türünü kapsadığını belirtmektedir (Northouse, 1997: 32). Yaklaşıma göre liderler için yalnızca bu iki davranış türü

önemli olmamakla birlikte liderlerin iki davranış türünü de kabul edilebilir düzeyde sergilemesi gerekmektedir (Daft, 2012: 444). Bu bağlamda gerçekleştirilen Ohio State Üniversitesi araştırmaları sonucunda, liderlerin bireyi önemseme (consideration) ve inisiyatif alma (initiating structure) şeklinde iki boyutlu liderlik tarzı sergilediği saptanmış (Yukl, 2008: 55) ve bu iki davranış türünün sürekli olarak yüksek oranda sergilenmesinin yöneticiler için mümkün olduğu, ancak liderler için bunun geçerli olmadığı belirtilmiştir. Bununla birlikte her iki davranış türünü de aynı anda sergileyebilen liderlerin örgütler tarafından daha çok tercih edildiği ve bu liderlerin daha iyi performans gösterdiği belirlenmiştir (Mirze, 2011: 140-141). Michigan Üniversitesi araştırmalarında ise liderlerin görev odaklı, ilişki odaklı ve katılımcı olmak üzere üç farklı liderlik davranışı sergilediği saptanmış (Yukl, 2010: 58-59) ve en etkili liderlerin yüksek performans gerektiren amaçlar ortaya koyarak bunları gerçekleştiren ve bu süreçte takipçilerini destekleyen kişiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Daft, 2012: 444). Michigan Üniversitesi çalışmalarını inceleyen Tannenbaum ve Schmidt (1973) ise liderlik davranışlarının yönetici merkezli davranışlardan takipçi merkezli davranışlara doğru sürekli değişen bir doğruda (Fairholm ve Fairholm, 2009: 10), demokratik liderlik davranışlarından otokratik liderlik davranışlarına kadar değişkenlik gösterdiğini (Barbour, 2008: 27) saptamıştır. Benzer şekilde Rennis Likert liderlerin, takipçilere olan güven, takipçilerin algıladığı serbesti ve lider-takipçi ilişkisi değişkenleri bağlamında 4 farklı davranış modeli sergilediğini saptamıştır. Sistem 1- Sistem 4 modeli olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre liderler istismarcı otokratik (sistem 1), yardımsever otokratik (sistem 2), katılımcı (sistem 3) ve demokratik (sistem 4) liderlik davranışları sergilemektedirler (Koçel, 2010: 582). Blake ve Mouton da Liderlik Gözeneği (Leadership Grid) ile liderlerin üretime ilgi (concern for production) ve işgörene ilgi (concern for employee) olmak üzere, iki temel faktör bağlamında, örgütlere amaçlara ulaşmada nasıl yardımcı olduğunu ortaya koymuştur (Northouse, 1997: 36). Yönetici davranışlarını iki temel faktör bağlamında 1’den (en az ilgi) 9’a (en fazla ilgi) kadar yapılandırılmış iki boyutlu bir gözenek içerisinde değerlendiren araştırma sonucunda (Bass, 1990: 483-484), yöneticilerin zayıf liderlik (1,1), insancıl liderlik (1,9), göreve bağlı liderlik (9,9), uzlaşmacı liderlik (5,5), takım liderliği (9,9), paternalistik liderlik (9+9), fırsatçı liderlik (9+9) olmak üzere yedi temel davranışı sergilediği belirlenmiştir (Blake,

McCanse, 1991; Akt: Saylı ve Baytok, 2012: 71). Douglas McGregor ise X-Y teorisi kapsamında, insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımlarının liderlerin davranışlarını etkileyeceğini belirterek davranışsal yaklaşıma katkıda bulunmuştur (Koçel, 2010: 582). Esasen, Michigan ve Ohio State araştırmalarının sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen ve liderin davranışlarına odaklanan davranışsal yaklaşım, liderlik yaklaşımlarına önemli katkılar sağlamakla birlikte, liderlik davranışlarının belirleyicilerinden olan durumsal koşulları, değerleri ve güdülerini kapsamlı olarak açıklayamamış ve birleştirememiştir (Mengel, 2008: 15). Davranışsal yaklaşım özellikle her duruma uygun olan genel-geçer bir liderlik tarzı ortaya koyamaması, liderlerin kişisel özelliklerini tam olarak açıklayamaması, en etkili liderlik tarzının yalnızca görev, ilişki ve işgörene en fazla ilgi durumunda geçerli olduğunu belirtmesi ancak birçok durumda bunun gerçek olmaması gibi eleştirilere maruz kalmıştır (Northouse, 1997: 42-43).

Davranışsal yaklaşıma getirilen çeşitli eleştiriler süreç içerisinde liderlik araştırmalarında durumsallık yaklaşımlarının önem kazanmasına ve Tablo 10'da belirtilen çeşitli teorilerin geliştirilmesine neden olmuştur. Temel olarak örgütsel koşulların liderin etkinliğini nasıl etkilediğine cevap arayan (Daft, 2012: 446) durumsallık yaklaşımı liderin özellikleri, davranışları ve liderin içinde bulunduğu koşullar arasındaki ilişkiyi inceleyerek, liderlik tarzının her farklı durumda farklılık gösterebileceğini ortaya koymuştur (Horner, 1997: 271, Bertocci, 2009: 33). Liderlerin başarısında içinde bulunulan durum ve koşullara vurgu yapan durumsallık yaklaşımı birçok uygulamalı araştırma ile desteklenmiş, uygulanması ve anlaşılması kolay bir yaklaşımdır. Ayrıca, liderlere farklı koşullarda neler yapması veya yapmaması gerektiğini belirtmesi, liderlerin farklı koşullara göre esnek davranmasını öngörmesi ve belirli koşullarda etkin lider stilini açıklaması, yaklaşımın üstün yönlerindendir. Bununla birlikte, durumsallık yaklaşımı, bireylerin neden bazı durumlarda diğer durumlara oranla daha başarılı olduğunu tam olarak açıklayamaması, takipçilerin gelişim düzeyi hakkındaki belirsizlikleri, takipçilerin gelişim seviyeleri ile liderlik tarzının eşleştirilmesi zorunluluğu ve liderlik stillerinin bireye özgü mü yoksa gruba göre mi şekilleneceğini net olarak belirtmemesi gibi eleştirilere de maruz kalmıştır (Northouse, 1997: 59-62, 77-79).

Tablo 10: Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Araştırmacı	Teori	Amaç	Temel katkısı
Fiedler F. E. (1964, 1967)	LPC Durumsallık modeli	Lider takipçi ilişkileri, pozisyon gücü ve görev yapısı koşullarının liderin etkinliğini nasıl etkilediğini belirlemek	Pozisyon gücü ve görev yapısı ile lider takipçi ilişkilerinin niteliğinin değişimine paralel olarak liderin etkinliğinin değiştiğini ortaya koymuş ve diğer araştırmacıların durumsal faktörler üzerine yoğun şekilde odaklanmasını sağlamıştır.
Reddin (1967)	3-D Yönetim Stili	Bireye ilgi ve göreve ilgi boyutları bağlamında liderlik davranışlarının etkililiğini koşullara bağlayan temel faktörleri ortaya koymak.	Etkililik faktörünün, farklı koşullara göre liderlik davranışlarının başarısını etkilediği saptanmıştır. Araştırmada, dört temel liderlik tarzı (ilgili lider, bütünleşmiş lider, kopuk lider, kendini adanmış lider) belirlenmiş ve bu liderlik tarzları, içinde bulunulan duruma göre etkisiz liderlik tipleri (ilgisiz, görevci, otokrat, uzlaştırıcı) ve etkili liderlik tipleri (bürokrat, geliştirici, yardımsever otokrat, yönetici) şeklinde sınıflandırılmıştır.
Evans (1970) ve House (1971)	Amaç-yol teorisi	Geçici değişkenler, ara değişkenler, sonuç değişkenleri ve yönlendirici durumsal koşullar bağlamında, lider davranışlarının takipçilerin memnuniyet ve performansı üzerindeki etkilerini belirlemek	Liderlerin, görev yapısı ve takipçilerin niteliklerine göre farklı koşullarda, destekleyici, yönlendirici, katılımcı ve başarı eğilimli olmak üzere dört farklı davranış türü sergilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca liderlerin etkinliğini etkileyen ilişkili durumsal değişkenleri saptayarak sonraki araştırmacılara kaynak oluşturmuştur.
Vroom ve Yetton (1973) Vroom ve Jago (1978)	Normatif Karar Modeli	Liderler için farklı durumlarda hangi karar süreçlerinin en etkili olduğunu saptamak.	Çeşitli karar alma kuralları çerçevesinde liderlerin davranışları ve davranışlarının çıktıları arasındaki ilişkileri uyumlaştıran farklı koşulları ve anlamlı ara değişkenleri tanımlamıştır.
Hersey ve Blanchard (1977)	Durumsal Liderlik Teorisi	Teori işle ilişkili olarak, takipçilerin farklı olgunluk seviyeleri için doğru liderlik davranışlarını belirlemeyi amaçlamıştır.	Liderlerin görev eğilimli ve ilişki eğilimli davranışlar sergilemesinde temel faktörün takipçilerinin olgunluk seviyesi olduğunu, takipçilerin olgunluk seviyelerinin ise gelişimsel müdahalelerle artırılabilirliğini, bunun da lider etkinliğini artıracağını ortaya koymuştur.
Kerr ve Jermier (1978)	Liderlik İkameleri Teorisi	Yöneticiler ve diğer formal liderler tarafından, liderin önemini azaltan durumsal unsurları belirlemek.	Takipçiler, görev ve örgütün gösterdiği farklı özelliklerin liderin davranışını olumlu yönde etkileyen ikameler veya olumsuz yönde etkileyen sınırlayıcılar olabileceğini ortaya koymuştur. Ayrıca gruplar ve örgütler içerisinde var olan formal liderlere yönelik bakış açısını değiştirerek, daha çok informal liderlere odaklanılmasını sağlamıştır.
Yukl (1981, 1989)	Çoklu Bağlantı Modeli	Yönetimsel davranışlar, ara değişkenler, değerlendirme değişkenleri ve durumsal değişkenler bağlamında liderin bir grubun veya örgütün bir alt biriminin performansını nasıl etkilediğini ortaya koymak.	Model ilk defa liderlik sürecini grup düzeyinde ele alarak birey ve grup performansını etkileyen ara değişkenleri (göreve bağlılık, takipçinin yeteneği ve rol açıklığı, işin organizasyonu, işbirliği ve karşılıklı güven, kaynaklar ve destek, dışsal koordinasyon) ortaya koymuştur. Model birbirini sürekli etkileyen bu ara değişkenler bağlamında liderlere kısa ve uzun dönemli öneriler getirmiştir.
Fiedler ve Garcia (1987)	Bilişsel Kaynaklar Teorisi	Liderin bilişsel yeteneklerinin grup performansını nasıl etkilediğini ortaya koymak.	Grup performansının, liderin zekâ ve deneyim özellikleri, yönlendirici davranışları, sosyal stresi ve grubun görevinin doğası arasında gerçekleşen karmaşık-karşılıklı etkileşime bağlı olduğu saptanmıştır.

Kaynak: Yukl (2010) ve Reddin'den (1967) yararlanılarak oluşturulmuştur.

Birçok araştırmacı tarafından kapsamlı olarak araştırılan liderlik kavramı rekabetin boyutlarının değişmesi, bilgi teknolojilerinin örgüt başarısında daha fazla

önem kazanması sebebiyle yeniden ele alınmış ve modern yaklaşımlar ile açıklanmaya başlanmıştır (Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002: 735). Nitekim örgütlerde meydana gelen yapısal, işlevsel ve sosyal değişimler örgütler ve örgüt üyelerinde yeni ihtiyaçları ortaya çıkarmıştır. Köklü değişimlerin ortaya çıkardığı bu ihtiyaçlara klasik liderlik teorilerinin her zaman cevap verememesi de araştırmacıları liderlik teorilerini yeniden gözden geçirmeye itmiştir (Sayılı ve Baytok, 2012: 124). Özellikle son 25 yılda literatürde önem kazanan yeni (modern) liderlik yaklaşımları (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009: 428) liderler ve takipçilerinin gelişimi üzerine daha açık bir şekilde odaklanmakta (Dansereau, Yammarino ve Markham, 1995: 253), takipçiler tarafından liderlere yönelik gösterilen duygusal reaksiyonların önemi üzerine vurgu yapmakta, sembolik davranışların önemi ve olayları takipçileri için anlamlı kılan liderin rolü konusunda detaylı bilgiler sunmaktadır (Yukl, 2010: 286). Lider Üye Değişim Teorisi, dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkâr liderlik, hizmet liderliği, stratejik liderlik, otantik liderlik, ruhani liderlik ve etik liderlik modern liderlik yaklaşımları içerisinde önem kazanan başlıca yaklaşımlardır (Sayılı ve Baytok, 2012: 124). Bu yaklaşımlara ilişkin açıklamalar ise Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11: Modern Liderlik Yaklaşımları

Yaklaşım	Açıklaması
Lider Üye Değişim Teorisi (Leader-Member Exchange Theory- LMX)	LMX yaklaşımı, lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı ikili ilişkileri araştırmakta ve sempati, yakınlık ve beklenti değişkenleri üzerine odaklanmaktadır (Dvir ve Shamir, 2003: 328). Yaklaşım, liderlerin grup üyeleri olarak tanımladığı takipçileri ile diğer üyelere oranla daha iyi-kaliteli ve yüksek düzeyde ilişki kurduğunu, onları destekleyerek, kararlarını etkileyerek ve otonomi ile işgören bağlılığı ve desteğini teşvik ettiğini belirtmektedir (Basu ve Green, 1997: 478-479).
Karizmatik Liderlik (Charismatic Leadership)	Liderler ve takipçileri arasında var olan yakın ve özel kişilerarası ilişkileri ve bu ilişkileri ortaya çıkaran davranışsal süreci vurgulayan (Meindl, 1995: 331) yaklaşıma göre liderler takipçileri üzerinde muazzam ve sıra dışı olumlu ya da olumsuz etkilere sahiptirler. Atfedilen karizma, benlik karizması, psiko-dinamik karizma ve sosyal etki teorileri kapsamında değerlendirilen karizmatik liderlikte kendine güven, güçlü inanç, soğukkanlılık, konuşma becerisi ve etkileyici yetenek ve sevgiler liderlerin karizmasını arttıran özellikler ve yeteneklerdir (Yukl, 2010: 260-262, 292).
Hizmet Liderliği (Service Leadership)	Koçluk, işgören güçlendirme, sorumluluk verme gibi yöntemler ile takipçilerin gelişimini hedefleyen hizmet liderliği, özellikle hizmet işletmelerinde işgörenlerin güçlendirilmesi, kaliteli mükemmel hizmetin sağlanması için kritik önem taşımaktadır. Hizmet liderleri bu misyonu zekâ, dürüstlük, doğruluk, medeni cesaret, kavramsal yetenek gibi kişilik özellikleri ve hizmet vizyonu, yüksek hizmet standardı sağlama, işin içinde olma, bireysel saygınlık gibi yönetsel özelliklerini kullanarak gerçekleştirmektedir. Hizmet liderleri bu süreçte düşünen lider, süreç lider ve ticari lider rolleri üstlenmektedirler (Sayılı ve Baytok, 2010: 164-176)
Hizmetkâr Liderlik (Servant Leadership)	Temel olarak Greenleaf’in (1991) araştırmaları üzerine oluşturulan yaklaşıma göre liderler sahip oldukları, dinleme, empati, iyileştirme, bilinçlilik, ikna kabiliyeti, kavramsallaştırma yeteneği, sağduyu, ileri görüşlülük, sadakat, topluluklara odaklanma, sorumluluk ve hizmet etme özellikleri ile takipçilerine rehberlik ederek ve süreçleri birlikte gerçekleştirerek işgören tatmini, iş tatmini, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Avalio, Walumbwa ve Weber, 2009: 436-437).

Tablo 11 Devamı	
Yaklaşım	Açıklaması
Stratejik Liderlik (Strategic Leadership)	Araştırmaların çoğunluğunda demokratik üst yönetiminin işletme performansı ile ilişkisi üzerine odaklanan (Berson ve Avolio, 2004: 627) yaklaşıma göre üst kademelerde yer alan liderlerin sahip olduğu değerler, deneyimler ve bilgi düzeyi işletme adına alınan stratejik kararları ve işletme performansını etkilemektedir (Finkelstein & Hambrick, 1996; Akt: Colbert vd., 2008: 82). Liderler bu süreçte işletme genelinde etkinliği, süreç güvenilirliğini, insan ilişkilerini, işletme kaynaklarını ve yenilikçi adaptasyon sürecini geliştirerek, fırsat ve tehditleri öngörerek işletmenin varlığını sürdürmesi üzerinde etki yaratmaktadır (Yukl, 2010: 401).
Otantik Liderlik (Authentic Leadership)	Yaklaşım liderlerin, sosyal adalet, eşitlik, dürüstlük, diğerlerini takdir etme ve onlara ilgi gösterme gibi değer ve inançlara sahip olması, bu değer ve inançları takipçileri üzerine yansıtabilmesi ve takipçilerin dış unsurlardan etkilendiği durumlarda onların davranışlarını doğru bir şekilde yönlendirmesi üzerine vurgu yapmaktadır (Sun ve Anderson, 2012: 320). Otantik liderler, pozitif liderlik bağlamında öz farkındalık, şeffaflık, tutarlılık ve ahlaki bakış bileşenleri ile güvenli ve sağlıklı bir örgüt ortamı yaratmayı amaçlamaktadırlar (Sayılı ve Baytok, 2010: 181-184).
Ruhani Liderlik (Spiritual Leadership)	Hayatının bir amacı ve anlamı olmasına yönelik arayış içerisinde olan bireyler üzerinde başkalarına hizmet amacıyla üstün bir vizyon oluşturarak farklılık yaratma ve bireylerin bir grubun üyesi olduğu, duygularının anlaşıldığı, önemsendiği, ilgi gördüğü, takdir edildiği, fedakârlık değerleri üzerine kurulu sosyal/örgütsel kültürü yaratma üzerine vurgu yapmaktadır (Fry, 2009: 80).
Etik Liderlik (Ethic Leadership)	Teori liderlerin, kendi faaliyetleri ile etik örnekler oluşturma, etik yönetim ilkelerinin gelişimini ve örgüt içerisinde yaygınlaşmasını sağlama, etik ve dürüstlük konusunda takipçileri ile fikir alış verişinde bulunma, takipçilerin sergilediği etik davranışları dikkate alma ve ödüllendirme, sorunlara ahlaki çözümler getirmek için risk alma, kaos ortamında etik çözümler için diğerlerine yardım etme, takipçilerini etik konularda destekleme ve etik olmayan davranış/uygulamalara karşı çıkma faaliyetleri ile örgüt genelinde etik iklim oluşturulmasını teşvik etme üzerine odaklanmaktadır (Yukl, 2010: 430).
Dönüştürücü Liderlik (Transformational Leadership)	Liderlerin, ideal etki (karizma), entelektüel uyarım, güdüleme ve bireysel destek özellikleri ile olağan üstü sonuçlar elde edebilmek için takipçilerine ilham vermesi ve teşvik etmesi, işgören güçlendirme ve takipçilerin hedef ve amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olarak bireysel ihtiyaçlarını karşılaması ve onların liderlik kapasitelerinin gelişimini sağlamasıdır (Bass ve Riggio, 2006: 3-7)

Klasik yaklaşımlar, durumsallık yaklaşımları ve modern yaklaşımlar çerçevesinde buraya kadar yapılan açıklamalar doğrultusunda işletme yapılarının geçirdiği yapısal/fonksiyonel, sosyal değişimlerin farklı liderlik yaklaşımlarının ortaya konulmasında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte araştırmanın motivasyonu doğrultusunda devam eden bölümde dönüştürücü liderlik yaklaşımı, dönüştürücü liderlik davranışları ve dönüştürücü liderlik davranışlarının ölçümüne ilişkin bilgiler sunulmuştur.

4.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI

Endüstriyel toplumdan bilgi toplumuna geçildiği 1980'li yıllarda, Canon, Honda, Kamatsu gibi Japon işletmelerinin yenilik, verimlilik ve kalite konusunda yeni standartlar oluşturarak, piyasada rekabet üstünlüğünü ele geçirmesi küresel rekabetin

değişmesine yol açmıştır (Tichy ve Devanna, 1990: iii). Yüksek teknolojilerin baskın olduğu, ekonominin küresel hale geldiği, uzun dönemli stratejik planlamaların ön plana çıktığı bu yeni rekabet ortamında (Bennis ve Nanus: 1985: 14) Amerikan işletmeleri, rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için önemli ve büyük çaplı değişimler gerçekleştirmişlerdir (Yukl, 1989: 269). Diğer yandan Amerikan işletmelerinin liderler konumundaki işletme yöneticileri de bu süreçte rekabet avantajı sağlayabilmek için yeni ve yaratıcı yöntemler kullanarak (Tichy ve Ulrich, 1984: 59) işletmeyi değişimler yönünde dönüştürmek ve dolayısıyla daha çok dönüştürücü olmak durumunda kalmışlardır (Bass, 1999: 9). Örgütleri değişim ihtiyacı doğrultusunda dönüştürebilen, küresel ürün ve hizmet stratejileri geliştirebilen, stratejik ortaklıklar kurabilen, coğrafi olarak dağılmış işletmelerde etkin koordinasyon ve uyumu mümkün kılan, işgören istihdamı ve gelişimini başarıyla uygulayabilen bu liderler (Tichy, 1989: 99) işletmeler için küresel rekabette önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu süreçte, işletmenin amaçları doğrultusunda bir değişim ajanı gibi hareket ederek daha çok sorumluluk alan, sürekli değişimi teşvik eden, takipçilerinin daha fazla sorumluluk almasını sağlayan, onların gelişimini sağlayan, ihtiyaç seviyelerini yükselten ve ihtiyaçlarını karşılamaları için yönetimi harekete geçiren bu liderler “dönüştürücü liderler” olarak isimlendirilmektedir (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991: 9). Yeni ekonomik düzende önemi giderek artan dönüştürücü liderler, dönüştürücü liderlik yaklaşımı çerçevesinde, yoğun bir şekilde gerçekleştirilen araştırmalar ile 30 yılı aşkın süredir anlaşılmaya çalışılmaktadır (Feinberg, Ostroff ve Burke, 2005: 471-472).

Liderliği, yalnızca bir takipçiyi etkileme girişimlerinden, örgütün tamamını, hatta ülke kültürünü etkileme girişimlerine kadar geniş bir yelpazede tanımlamak için kullanılabilen dönüştürücü liderlik (Northouse, 1997: 130), ilk olarak Burns’ün (1978) politik liderlik araştırmalarında (Jandaghi, Matin ve Farjami, 2009: 211) tanımlanmıştır. Kavram, daha sonra Bass (1985), Bennis ve Nanus (1985), Tichy ve Devanna (1990), Yukl (1994), Bass ve Avolio (1994), Bass ve Riggio (2006) gibi çeşitli yönetim araştırmacılarının gerçekleştirdiği çalışmalar ile popüler olmuştur. Burns, dönüştürücü liderleri, belirli davranışlar bütünü yerine, lider ve takipçilerinin belirli bir ahlak ve motivasyon düzeyinden daha yüksek bir düzeye geçiş sürecini gerçekleştiren kişiler olarak tanımlamıştır (Gandolfi, 2012: 523). Araştırmacıya göre

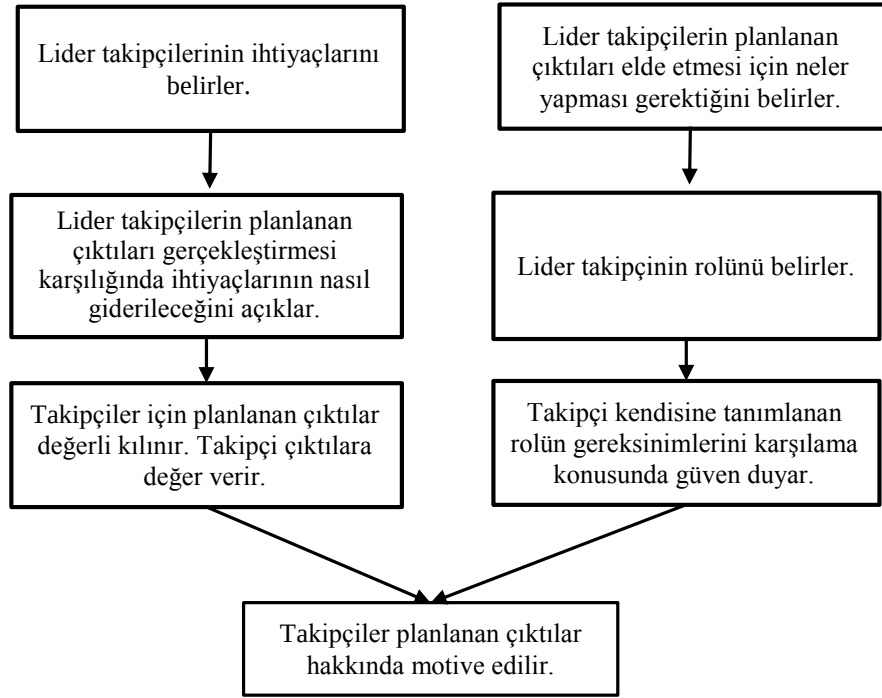
dönüştürücü liderler, potansiyel takipçilerin ihtiyaç veya taleplerini fark eden ya da mevcut ihtiyaç/taleplerden faydalanan, takipçilerindeki potansiyel liderlik güdülerini araştıran, yüksek düzeyli ihtiyaçları karşılayan, takipçilerini tüm yönleri ile değerlendiren ve karşılıklı uyarım ve moral verme ile takipçilerini lidere dönüştürebilen kişilerdir (Burns, 1978: 4). Dönüştürücü liderler daha geniş bir perspektiften değerlendirildiğinde ise, yasaların ve hukuk kurallarının oluşturulması, yorumlanması sürecini şekillendiren ve halk tarafından benimsenen kalıcı ortak değerleri tanımlayan, büyük değişimlerin olduğu dönemlerde ise değişimi arayanlar için ilham kaynağı ve rehber olan, yüksek standartlar oluşturan bireylerdir (Burns, 2003: 29).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımını daha da geliştirilerek örgütsel liderliğe uygulayan (Lovaglia, Lucas ve Baxter, 2012: 23) Bernard M. Bass (1985: 17-20) dönüştürücü liderleri vizyon, kendine güven ve manevi güç ile kişileri yapmayı beklediklerinden daha fazlasını gerçekleştirmesi yönünde motive eden ve onların liderlik kapasitelerini geliştiren bireyler olarak tanımlamaktadır. Bass'a göre dönüştürücü liderler, takipçileri arasında işleri yeni bakış açısı ile değerlendirme konusunda ilgi uyandırmakta, takımın/örgütün misyon ve vizyonu hakkında farkındalık yaratmakta, takipçilerinin beceri ve yeteneklerini geliştirmekte (işgören güçlendirme) ve örgüt amaçları doğrultusunda takipçilerinin kendi ilgi alanlarını geliştirmeye yardımcı olmaktadır (Bass ve Avolio, 1994: 2; Bass ve Riggio, 2006: 4).

Dönüştürücü liderlik örgütsel dönüşüm bağlamında değerlendirildiğinde, örgütte değişim ihtiyacını ortaya koyan, işgörenler ve örgüt için yeni bir vizyon yaratan, belirlediği vizyona işgörenlerin bağlılığını sağlayan ve örgütü bir bütün olarak değiştiren bireyleri (Tichy ve Devanna 1990: 4) ifade ettiği görülmektedir. Dönüştürücü liderler bu süreçte takipçilerinde yapılan işin önemi ve değeri hakkında farkındalık yaratarak, onları örgütün yararı doğrultusunda kişisel menfaatlerinin üzerine çıkmaları konusunda etkileyerek, yeteneklerini geliştirerek, örgüt içerisinde daha fazla sorumluluk almaları yönünde güven vererek, fiziksel yorgunluk, zorluk ve engellerin olduğu durumlarda coşku ve gayretlerinin devam etmesi yönünde destek ve cesaret sağlayarak, takipçilerinin kendisine güven ve saygı duymasını sağlamakta, onları daha fazlasını gerçekleştirme yönünde motive etmektedirler (Yukl, 2010: 292). Dönüştürücü liderliği, kültür ile bağlantılı olarak daha stratejik açıdan ele alan Bennis

ve Nanus (1985: 18), dönüştürücü liderlerin örgütlerde yeni, karmaşık ve bir lider olmadan çözülemeyecek sorunlar var olduğunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu bağlamda dönüştürücü liderler örgütsel uygulamaları çevresel değişimlere adapte edebilmek adına örgütü yeniden şekillendirme sorumluluğu alan, işgörenleri yeni iş yöntemleri bulma konusunda güçlendirerek örgütsel değişimi yöneten, potansiyel fırsatları öngörerek geleceğe yönelik vizyon oluşturan ve değişim konusundaki direnci ortadan kaldıran, böylelikle örgütleri gelecekteki koşullara hazırlayan ve onları dönüştüren bireylerdir (Bennis ve Nanus, 1985: 17-18).

Dönüştürücü liderliğin temellerini ortaya koyan Burns dönüştürücü liderliği etkileşimci liderliğin (transactional leadership) bireysel bir dönüşümü olarak görmektedir (Bass, 1985: 22). Dolayısıyla dönüştürücü liderliği tam olarak ifade edebilmek için öncelikle etkileşimci liderlik ve etkileşimci liderlik özelliklerinin anlaşılması gerekmektedir. Liderlerin takipçilerine bir şeyden diğerine değişim (işlem) gözüyle yaklaştığı etkileşimci liderlik, liderlik modellerinin bir birleşimini ifade etmektedir (Burns, 1978: 4). Örgütler içerisinde var olan etkileşimci liderler, Şekil 6'da da görüldüğü üzere temel olarak takipçilerin beklenen çıktılara ulaşmaları için gerekli olan rol ve görevleri tanımlamakta ve açıklamakta, takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerinin belirleyerek bu ihtiyaç ve isteklerin öngörülen performans gerçekleştirildiği takdirde nasıl karşılanacağını belirlemektedirler (Bass, 1985: 12). Etkileşimci liderlikte takipçiler liderlerin sözleri, övgü veya ödüller ile motive edilmekte ya da olumsuz tepkiler (geribildirim), eleştiriler, tehditler ve disiplin cezaları ile hataları düzeltilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 184). Etkileşimci liderler, daha çok örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için tanımlanmış görevler ve performansa öncelik vererek, lider ve takipçileri arasında performansa dayalı olarak gerçekleştirilen koşullu ödüllendirmeye odaklanmaktadır (Bass ve Avolio, 1994: 3; Shivers-Blackwell, 2004; Akt: Calloway ve Awadzi, 2008: 19).



Şekil 6: Etkileşimci Lider ve Takipçileri Arasındaki Etkileşim

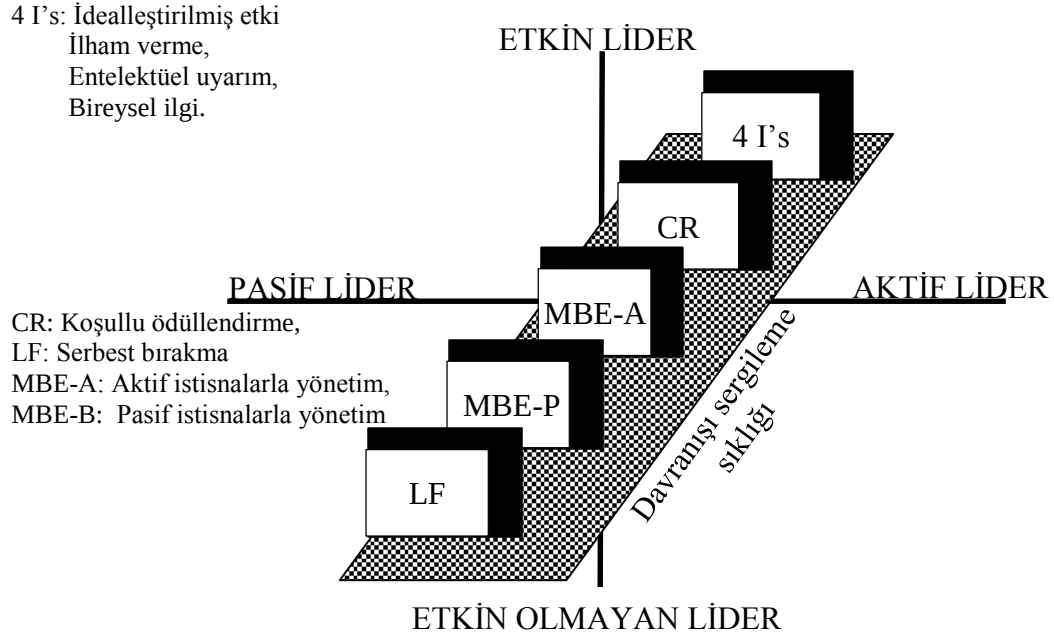
Kaynak: Bass, 1985: 12.

Dönüştürücü liderlerin aksine takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarını ve onların gelişimini göz ardı eden (Northouse, 1997: 137) etkileşimci liderler koşullu ödüllendirme (Contingent reward- CR), aktif istisnalarla yönetim (Management-by-exception active –MBEA), pasif istisnalarla yönetim (Management-by-exception passive –MBEP) ve serbest bırakma (Laissez-Faire –LF) gibi temel liderlik stilleri sergilemektedirler (Northouse, 1997: 137-139; Avolio ve Bass, 2002: 3-5; Burns, 2003: 22-25; Bass ve Riggio, 2006: 8-9; Clarke, 2013: 24). Etkileşimci liderliğin belirleyici özelliklerinden birisi olan koşullu ödüllendirme temel olarak lider konumundaki yöneticilerin işgörenlerden (takipçilerden) nasıl bir performans beklendiğini ve işgörenlerin bu performans beklentisini karşıladıkları durumda hangi ödüllendirmeler ile karşılaşacağını açıklamaktadır (Bass ve Avolio, 1994: 4; Avolio, Bass ve Jung, 1999: 444-445; Covey, 2007: 6; Erkuğlu, 2008: 710). Etkileşimci liderler bu davranış şekli ile amaçlara ulaşmak için neler yapılması gerektiği ve ödüllendirme sistemi hususunda takipçileri arasında görüş birliği sağlama amacını gütmekte (Northouse, 1997: 137; Bass ve Riggio, 2006: 8) ve amaçlar

gerçekleştirildiğinde takipçisini ödüllendirerek veya takdir ederek bu fonksiyonu yerine getirmektedir (Groves ve Larocca, 2011: 513). Etkileşimci liderliğin bir diğer belirleyici özelliği istisnalarla yönetimdir. Aktif ve pasif olarak iki temel şekilde görülebilen istisnalarla yönetim etkileşimci liderlerin işgörenlerin kabul edilen iş standartlarının dışına çıkması veya düşük performans göstermesi durumunda (Covey, 2007: 6) yapıcı eleştiriler getirmesini, negatif geri besleme sürecini ve negatif desteklemeyi kapsamaktadır (Northouse, 1997: 138). Etkileşimci liderlerin, etkin oldukları iş ortamında kural ihlalleri veya hataları öngörerek, çeşitli önleyici davranışlarda bulunması istisnalarla yönetimin aktif şeklini ortaya koyarken, problem veya kural ihlallerinin ortaya çıkmasından sonra lider tarafından gerçekleştirilen düzeltici davranış ve eylemler ise istisnalarla yönetimin pasif şeklini ifade etmektedir (Garman, Davis-Lenane ve Coorigan, 2003: 804; Eisenbeiß ve Boerner, 2010: 365, Huang, Liao, 2011: 14). Koşullu ödüllendirme veya dönüştürücü liderlik özelliklerine göre daha etkisiz olan istisnalarla yönetimde etkileşimci liderler özellikle güvenlik unsurunun çok önemli olduğu durumlarda aktif istisnalarla yönetimi gerekli görürken, çok sayıda takipçinin doğrudan lidere bağlı olduğu durumlarda büyük bir grubu oluşturan takipçilerin yönetimi için istisnalarla yönetimin pasif şeklini tercih etmektedirler (Bass ve Riggio, 2006: 8). Etkileşimci liderliğin bir diğer belirleyici özelliğini belirten serbest bırakma davranışı etkileşimci liderlerin en etkisiz olduğu koşulları belirtmekte ve liderlik davranışından kaçınma veya liderliğin olmamasını ifade etmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 4; Bass ve Riggio, 2006: 8). Etkileşimci liderlerin bu süreçte sorunları ve takipçilerin ihtiyaçlarını göz ardı ederek görevler ve takipçileri konusunda tarafsız kalmayı/müdahale etmemeyi tercih etmesi (Winkler, 2010: 43; Yukl, 2010: 276-277) sebebiyle, takipçiler tüm kararları kendileri vermektedirler (Goethals, Sorenson ve Burns, 2004: 68). Dolayısıyla etkileşimci liderler karar almak yerine, takipçilerin veya diğerlerinin, tanımlanmış görevlerin gerektirdiği eylemleri gerçekleştirmesini beklemektedirler (Avolio ve Bass, 2002: 68).

Hedeflenen işlerin gerçekleştirilmesi karşılığında takipçilerinin maddi ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılamayı öngören ekonomik değişim yaklaşımını sergileyen etkileşimci liderler, dönüştürücü liderler gibi takipçilerinin ihtiyaçlarını dikkate almakta, fakat dönüştürücü liderler gibi rol model olma vb. davranışlarla daha yüksek düzeyde motivasyon sağlayamamaktadırlar (Bass, 1985: 15). Dolayısıyla etkileşimci

liderlerin örgüt içerisindeki etkinliği görece olarak sınırlı kalmaktadır. Nitekim Bass ve Avolio (1994: 4-5) tarafından geliştirilen “Tam Alan Liderliği” (Full Range of leadership) modeli (bkz. Şekil 7), etkileşimli liderlik davranışları arttıkça liderlerin etkinliğinin azaldığını belirtmektedir.



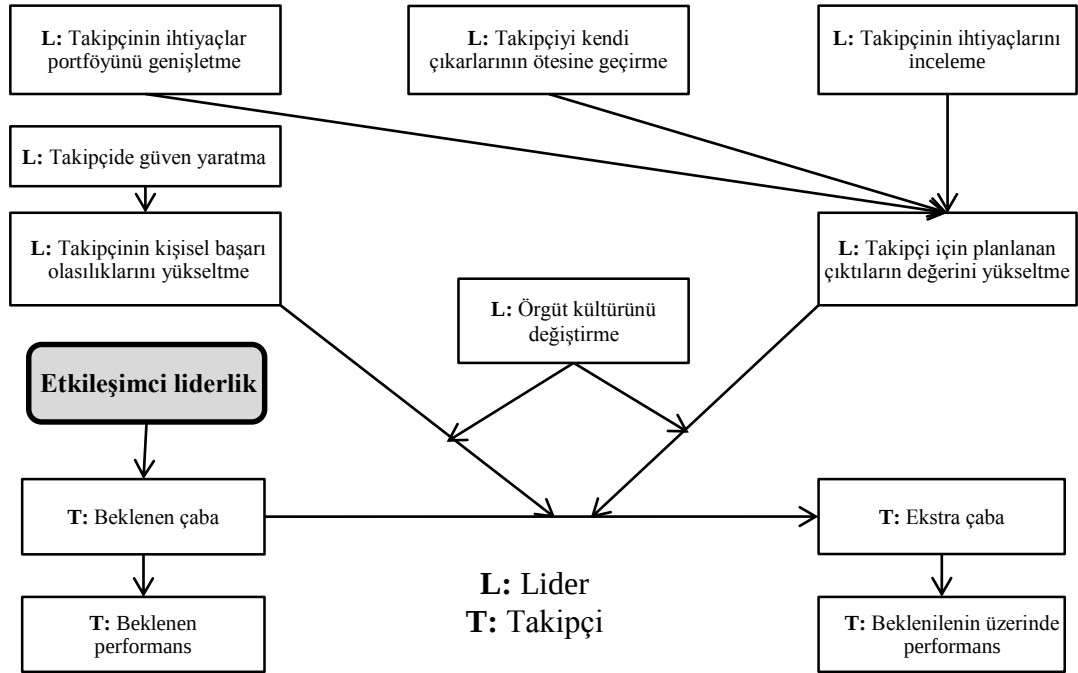
Şekil 7: İdeal Liderlik Profili

Kaynak: Bass ve Avolio, 1994: 5.

Yönetici pozisyonundaki liderlerin örgütler içerisindeki hangi sıklıkta hangi liderlik davranışını sergilediğini ortaya koyan yukarıdaki model aynı zamanda liderlerin aktif ya da pasif davranış stillerini açıklamakta ve dönüştürücü liderlik davranışlarının da çerçevesini oluşturmaktadır. Buna göre dönüştürücü liderler, örgüt içerisinde veya örgütler arasında idealleştirilmiş etki (Idealized Influence- II), ilham verme (Inspirational Motivation- IM), entelektüel uyarım (Intellectual Stimulation- IS) ve bireysel ilgi (Individualized Consideration- IC) olmak üzere dört adet belirleyici davranış tarzını sergilemektedir (Bass, 1985: 32; Bass ve Avolio, 1994: 4-5; Avolio ve Bass, 2002: viii, Bass ve Riggio, 2006: 5-7). Devam eden bölümde ise bu davranışlar detaylı olarak açıklanmaktadır.

5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Günümüz yoğun rekabet ortamında örgütler hızlı değişen çevresel koşullara uyum sağlamak ve başarıyı yakalayabilmek için sürekli değişim içerisinde. Değişimin söz konusu olduğu durumlarda, örgütlerde öncelikle mevcut bir durum sona ermekte, kaos/korku/değişime direnç oluşmakta ve son aşamada yeni koşulların geçerli olduğu yeni durumlar oluşmaktadır. Değişim sürecinde özellikle kaos ortamı, korku ve direncin azaltılması için liderlerin takipçileri ile sürekli, tutarlı, uyumlu ve açık bir iletişim sergilemesi gerekmektedir (Scott, 2012: 98). Bu süreçte dönüştürücü liderler; değişim ajanı olarak, bireyleri risk ve sorumluluk alma yönünde entelektüel ve duygusal olarak cesaretlendirme, takipçileri ve iş arkadaşlarına güvenme, işgören güçlendirmeye önem verme, değer odaklı olma, yaşam boyu öğrenme, karmaşık ve zor durumlarla baş edebilme ve vizyoner olma (Tichy ve Devanna, 1990: 271-280) gibi karakteristik özellikleri ile ön plana çıkmaktadırlar. Dönüştürücü liderler bu karakteristik özelliklerinin yanı sıra, takipçilerinin ihtiyaçlarını inceleme ve geliştirme, başarı olasılıklarını yükseltme, onları motive etme ve örgüt kültürünü değiştirmeye yönelik davranışları ile örgütün beklenilenden daha yüksek bir performans göstermesini sağlarlar (Şekil 8).



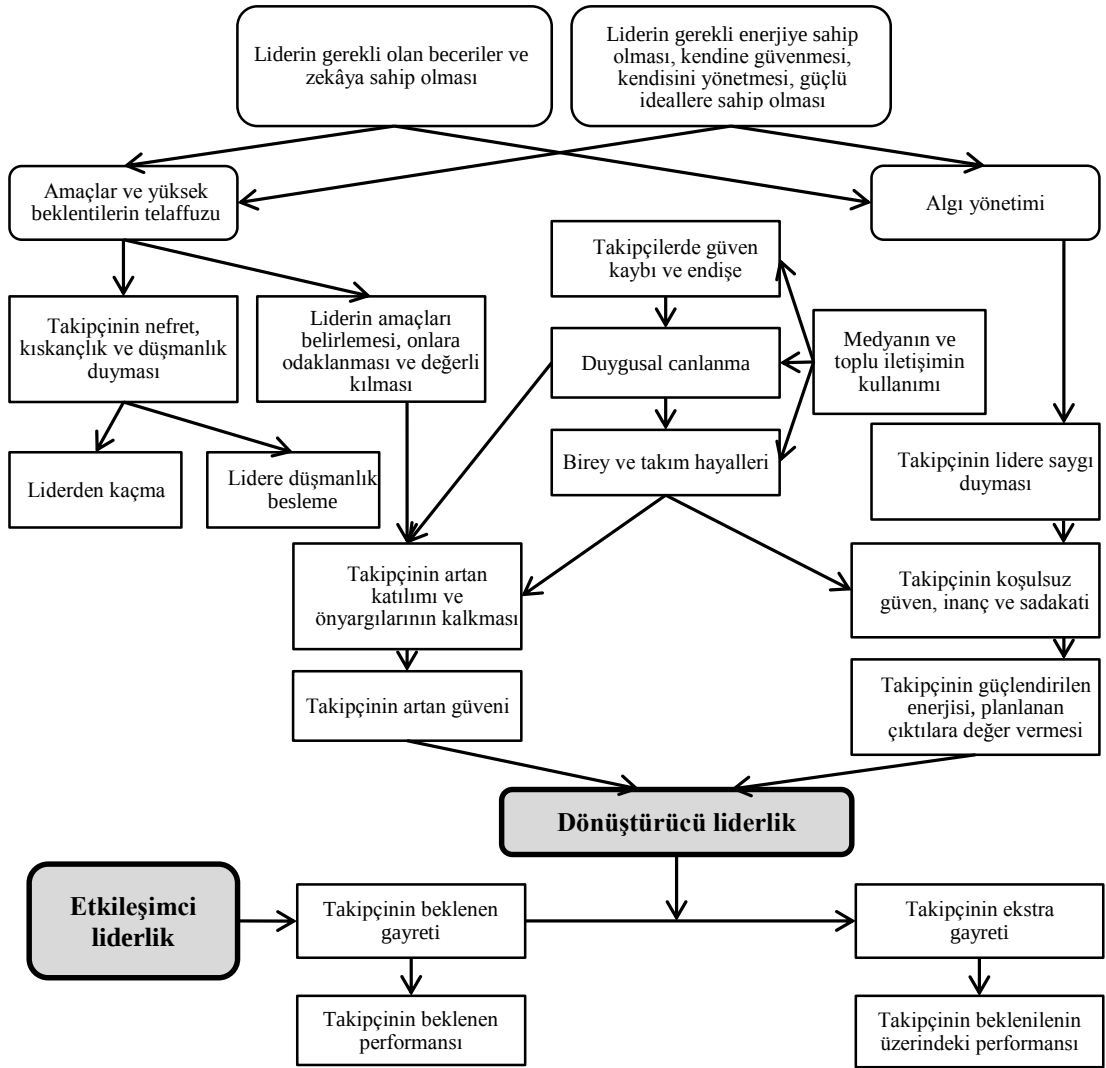
Şekil 8: Dönüştürücü Liderlik ve Takipçinin Ekstra Performansı

Kaynak: Bass, 1985: 23.

Dönüştürücü liderler Şekil 8’de görülen ve kendilerine özgü olarak sergiledikleri belirli davranışlar ile (Bass ve Riggio, 2006: 5) büyük çaplı değişim girişimlerinde bulunmakta ve bunları gerçekleştirmektedirler (Northouse, 1997: 142). Dönüştürücü liderlerin örgüt içinde başarılı ve etkin olmasında, sergilemiş olduğu bu özgün davranışlar Bass (1985) tarafından temel boyutlar bağlamında sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre dönüştürücü liderler daha önce belirtildiği üzere idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört temel liderlik davranışını sergilemektedirler. Söz konusu bu davranışların detaylı açıklamaları ise aşağıdaki şekildedir.

5.1. İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ

İdealleştirilmiş etki temel olarak dönüştürücü liderlerin takipçilerinin hayranlık, saygı ve güvenini kazanarak, onlar için rol model oluşturmasını ifade etmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 3). Dönüştürücü liderler bu süreçte takipçilerine başarılması imkânsız olarak kabul edilen amaçları başarabileceklerini göstererek takipçileri üzerinde geleceğe yönelik olarak önemli etkiler bırakmakta, böylelikle takipçilerinin kendisini rol model almasını sağlamaktadır (Avolio, Waldman, Yammarino, 1991: 15). İdealleştirilmiş etki olarak nitelendirilen bu süreç, Bass (1985) tarafından dönüştürücü liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik gerçekleştirilen ilk araştırmalarda karizma olarak değerlendirilmiştir. Bass, (1985: 209) dönüştürücü liderlik konusunda gerçekleştirdiği ilk araştırmada dönüştürücü liderliğin bir boyutu olarak karizmayı, liderde var olan saygı ve güven ile takipçilere ilham verme ve cesaretlendirme olarak değerlendirmiştir. Karizmatik lider olarak da adlandırılabilen dönüştürücü liderler, risk almaya istekli, kendine güvenen, azimli, kararlı, ısrarcı ve oldukça yetenekli kişilerdir (Bass, 1997: 21). Dönüştürücü liderlerin bu karizmatik özellikleri onları örgüt içerisindeki sıradan yöneticilerden farklı kılmakta, takipçilerinin yoğun sevgisini kazanmalarını sağlamakta ve dönüştürücü liderler takipçileri üzerinde büyük bir güce ve etkiye sahip olmaktadır (Bass, 1990a: 464). Dönüştürücü liderlerin takipçilerinin etkilemek için karizmatik özelliklerini nasıl kullandığı Şekil 9’da detaylı olarak belirtilmektedir.



Şekil 9: Dönüştürücü Liderlikte Karizmanın Kullanımı

Kaynak: Bass, 1985: 60.

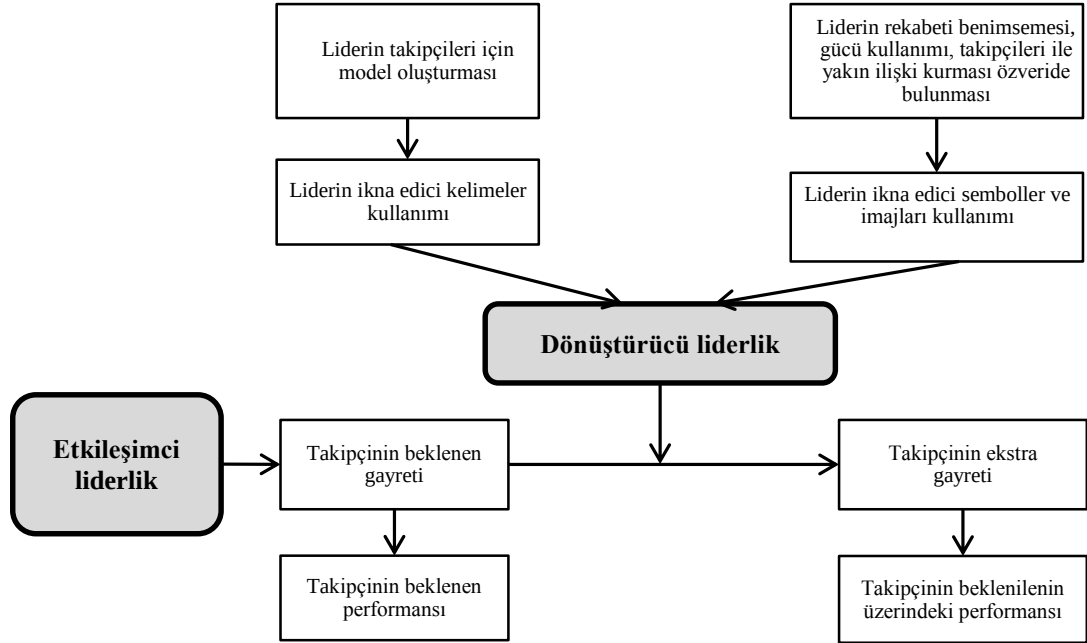
Bass (1995: 471), dönüştürücü liderlerin karizma yoluyla takipçilerini etkilediklerini belirtmekle birlikte, bu davranışları nitelendirmede karizma kavramının iki temel dezavantajı olduğunu belirtmektedir. Araştırmacıya göre karizma kavramının çok geniş bir yelpazedeki anlamları ifade etmesi, bireylerin zihninde takdir edilen kişilerden, heyecan verici ve yakışıklı kişilere kadar farklı kişiliklerin karizmatik olarak adlandırılması kavramın kullanımının ilk dezavantajını oluşturmaktadır. İkinci dezavantaj ise dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin faktör yapılarının araştırıldığı birçok Avrupa ve Asya ülkesinde karizmanın Mussolini, Hitler, Tojo ve diktatörlük kavramı ile birlikte kullanımındır (Bass, 1995: 471).

Karizma kavramını kullanmanın dezavantajlarına bağılı olarak son dönemde Bass ve Avolio'nun (1990, 1993) gerçekleştirdiğı araştırmalarda karizma boyutu idealleştirilmiş etki şeklinde yeniden isimlendirilmiş ve davranışsal idealleştirilmiş etki (behavioural idealized influence) ve atfedilen karizma (attributed charisma) olarak iki alt boyutta incelenmiştir (Avolio, Bass ve Jung, 1999: 444; Humphreys, 2001: 151). Dönüştürücü liderlerin, takipçileri ile önemli değerler ve inançlar konusunda fikir alışverişinde bulunması, amaçlar doğrultusunda takipçileri ile sıkı bir iletişim kurması, onları ortak çıkarların başarılması konusunda teşvik etmesi (Grant, 2012: 459), örgüt yararı adına özverili davranması, diğerleri için örnek oluşturması ve yüksek düzeyli etik standartlar oluşturması idealleştirilmiş etkiyi (karizmayı) ifade etmektedir. (Li ve Shi, 2008: 572, Li, Arvey, Zhang ve Song, 2012: 235, Eisenbeiß ve Boerner, 2013: 55). Bu süreçte lider ve takipçi arasındaki karşılıklı saygı, takipçilerin lider ile birlikte tanınma işteği ve lideri taklit etmeye çalışması atfedilen karizmayı, liderin davranışları ile rol model olması ise davranışlar üzerine ideal etkiyi belirtmektedir (Huang ve Liao, 2011: 6, 13; Chi, Lan, Dorjgotov, 2012: 1017).

5.2. İLHAM VERME

Dönüştürücü liderlik yaklaşımında, davranışsal idealleştirilmiş etki ile birlikte (atfedilen) karizmayı oluşturan (Humphreys, 2001: 151; Tim, Bakker, Xanthopoulou, 2011: 123) ilham verme davranışı (Inspirational Motivation), Bass ve Avolio (1994: 3) tarafından liderin etrafındakilere, yapılan işlerin önemini anlatarak ve anlamlı kılarak (karmaşık işleri basit şekilde açıklama) ilham vermesi, takım ruhunu geliştirmesi, örgüt içerisinde coşku ve iyimserliği mümkün kılması, takipçilerinin zihninde geleceği canlandırması, onların başarmak iştediği beklentiler oluşturması ve ortak amaçlar ve paylaşılan vizyona bağlılık sağlaması olarak ifade edilmiştir. Örgüt başarısı için önemli olan ilham verme faaliyeti Peter Senge tarafından motivasyon oluşturmanın temeli olarak, örgüt amaçlarını gerçekleştirme yolunda takipçilerin bağlılığını arttıran bir çeşit motivasyon olarak değerlendirilmektedir (Jandaghi, Matin ve Farjami, 2009: 212). Dönüştürücü liderler takipçilerine ilham vermek ve ortak çabalara yoğunlaşılmasını sağlamak için ise şekil 10'de görüldüğü üzere, ikna edici

bir anlatım dili, semboller ve betimlemelerden faydalanmaktadırlar (Bass, 1997: 21; Hoffmann, Bynum, Piccolo ve Sutton, 2011: 780).



Şekil 10: Dönüştürücü Liderlikte İlham Verme

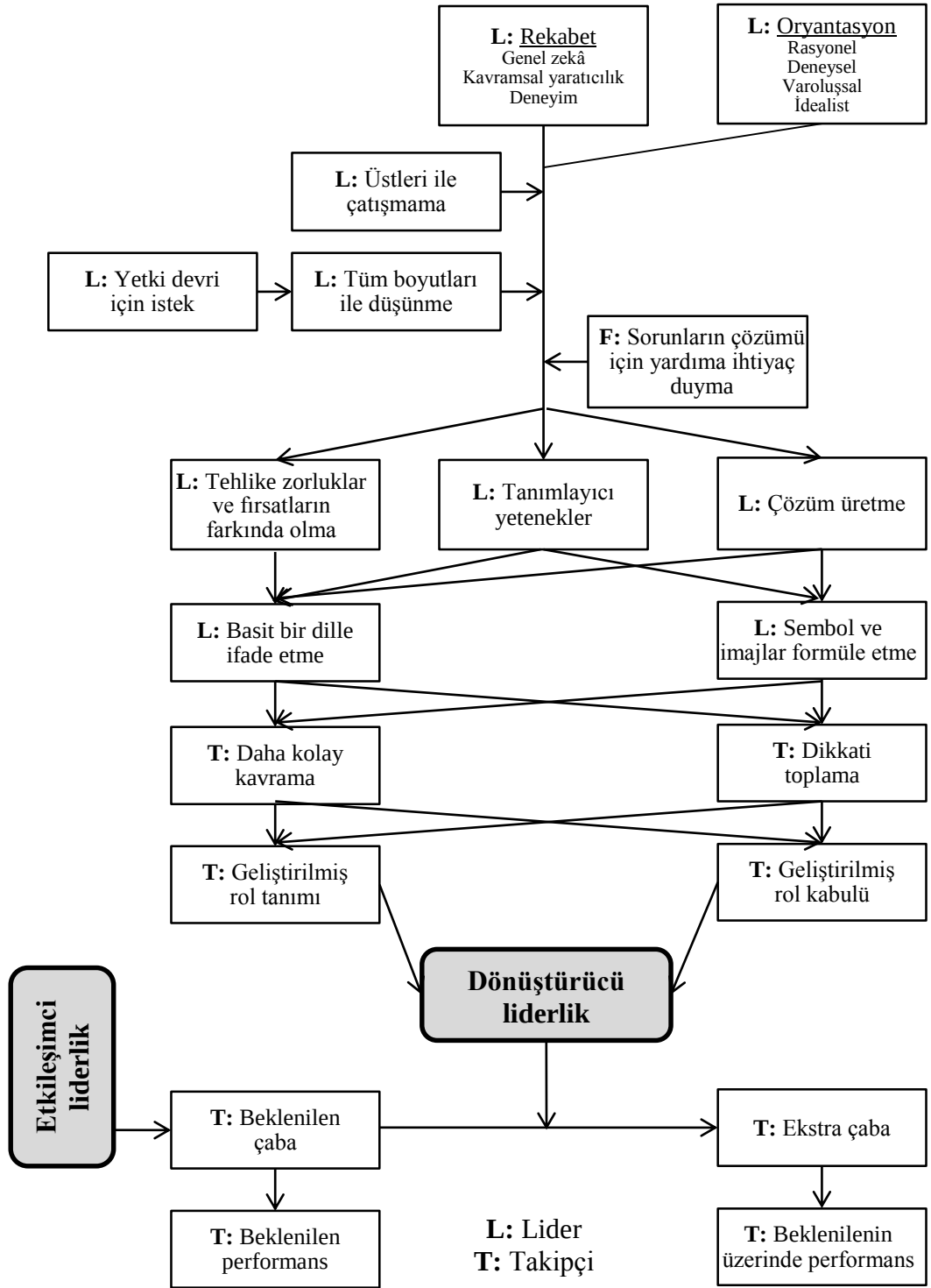
Kaynak: Bass, 1985: 76.

Dönüştürücü liderlerin, ilham verme sürecinde, takipçilerine ilham verme potansiyelini oluşturan başlıca unsurlar liderin geçmişteki başarıları, yüksek düzeyli iletişim becerisi, diğer liderlere rol model oluşturma özellikleridir. Bu potansiyel ise lider konumundaki yöneticinin bireysel ilgi ve entelektüel uyarım davranışlarının idealleştirilmiş etki davranışları ile karşılıklı etkileşim sürecinde gerçeğe dönüşmektedir (Avolio, Waldman, Yammarino, 1991: 14). Bu süreçte liderler geleceğe yönelik önemli bir vizyon ortaya koymakta, idealleştirilmiş etki ile bu vizyonu paylaşılan değerler ile ilişkilendirilmekte ve takipçilere gösterilen bireysel ilgi vizyonun değerler ile ilişkilendirilmesi sürecini bireyselleştirmektedir (Grant, 2012: 460). Dönüştürücü liderler vizyonun ortak değerlerle ilişkilendirilmesi sürecinde vizyon oluşturan unsurları somut öğelere dönüştürerek (Whittington, Goodwin ve Murray, 2004: 596) motivasyonu daha da yükseltmekte ve takipçilerinde başarıya

ilişkin ortak kavrayış oluşturmaktadır. Takipçiler bu ortak kavrayışı, gerçekçi bir vizyonun olmadığı durumlarda, kendilerine baskı yapılmaksızın lider tarafından yeni bir vizyon oluşturduğu ve kendi istekleri ile bu vizyon doğrultusunda davrandıkları zaman öğrenmektedirler (Jandaghi, Matin ve Farjami, 2009: 212). Dönüştürücü liderler tarafından takipçilere öğretilen bu kavrayış aynı zamanda örgüt içerisinde kolektif öz benlik ve öz yetkinliği geliştirerek (Nemanich ve Vera, 2009: 22), bireysel çıkarların güdülmesine karşılık olarak öncelikle ortak amaçların gerçekleştirilmesine vurgu yapılmasını sağlar (Simola, Barling ve Turner, 2012: 230). Dönüştürücü liderler tarafından motive edilen takipçiler tüm bunların sonucunda, gerçekleştirmekte oldukları işleri ve örgüt yapısını daha geniş bir bakış açısı ile tekrar değerlendirip yapıcı öneriler ve tavsiyelerde bulunarak (Liu, Zhu ve Yang, 2010: 191) örgütün dönüşümüne katkıda bulunurlar.

5.3. ENTELEKTÜEL UYARIM

Entelektüel uyarım davranışı temel olarak dönüştürücü liderin, takipçilerinin problemin farkına varma ve problem çözme gücünü, düşünce yapısı ve hayal gücünü, değer ve inançlarını uyarması (canlandırması) ve tüm bu boyutlarda değişim yaratmasını ifade etmektedir (Şekil 11). Dönüştürücü liderler idealleştirilmiş etki ve bireysel ilgi davranışları ile takipçilerini daha fazla çaba gösterme yönünde teşvik ederken, entelektüel uyarım ile bu çabanın harekete geçirilmesini sağlarlar (Bass, 1985: 98-99). Lider bu süreçte temel varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden değerlendirerek, mevcut/eski iş yöntemlerine ve koşullara yeni bakış açısı ile yaklaşarak, takipçilerinden sorunların çözümüne yönelik yeni ve yaratıcı fikirler talep ederek, takipçilerin çabalarının yenilikçi ve yaratıcı olmasına yardım etmekte, örgüt içinde yaratıcılığı teşvik etmektedir (Avolio ve Bass, 1995: 208; Dubinsky, Yammarino ve Jolson, 1995: 318; Northouse, 1997: 136; Avolio, Bass ve Jung, 1999: 444; Bass ve Riggio, 2006: 7).



Şekil 11: Dönüştürücü Liderlikte Entelektüel Uyarım

Kaynak: Bass, 1985: 115.

Dönüştürücü liderler yenilik ve yaratıcılığı teşvik amacıyla takipçilerini zihinsel (entelektüel) olarak geliştirirken genellikle dört farklı şekilde davranmaktadırlar. Bu davranış şekilleri Bass (1985: 110-112) tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

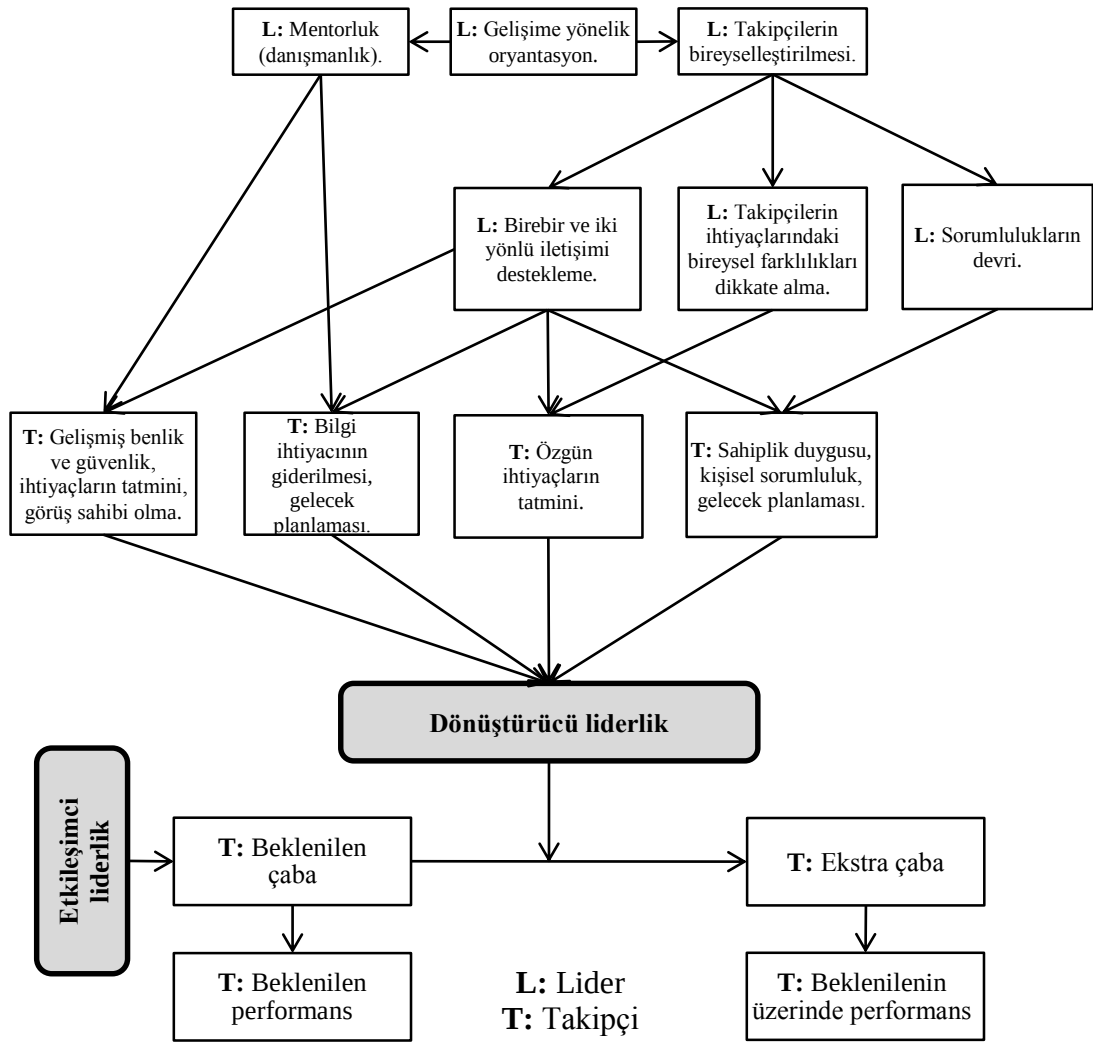
- *Rasyonel (Rationally Oriented) entelektüel uyarım:* Lider yoğun olarak formal örgüt yapısı üzerine odaklanarak rekabet, pazarda bağımsızlık ve endüstriyel ilişkiler, hızlı olma ve etkinliği vurgular. Bu tür liderler sorunlara yönelik çözümler üretmek için sadece az miktarda bilgiye ihtiyaç duyan kararlı, amaç-odaklı kişilerdir.
- *Varoluşsal (Existentially Oriented) entelektüel uyarım:* Varoluşçu lider daha çok örgüt içerisinde güvenliğin yükseltilmesi üzerine odaklanır. Bu tür lider entelektüel uyarımın bireyin çevresi ile etkileşimi sonucunda gerçekleşeceği varsayımından hareketle informal süreçler ve inançlar üzerinden uyarımda bulunmayı tercih eder. Mantık üzerine yaratıcı sentezler yapmayı tercih eden bu liderler, çok miktarda bilgi kullanarak, uygulama için çok sayıda çözümler üreten, bütünleştirici karar vericilerdir ve zekâlarını kendilerini olduğu kadar diğerlerini desteklemek için kullanırlar.
- *Gözlem/deney (Empirically Oriented) odaklı entelektüel uyarım:* Güvenlik, koruma, emniyet ve devamlılık üzerine odaklanan bu liderler, en iyi tek cevabın (çözümün) bulunması amacıyla çok sayıda bilginin değerlendirildiği hiyerarşik karar verme tarzını kullanmaktadırlar. Beklenmedik durumlarda etkili çözümlerin uygulanması için titiz, hassas ve uzun dönemli planlamalar yapan bu liderler, mevcut örgüt yapısında yüksek oranda başarılı olmaları, bilgi sağlamaları, gözlemlerde bulunmaları ve etkin koordinasyon sağlamaları sebebiyle aynı zamanda mükemmel bir etkileşimci liderdirler.
- *İdealist (Idealistically Oriented) entelektüel uyarım:* Büyüme, adaptasyon, öğrenme, bilişsel amaçlar, çeşitlilik ve yaratıcılığa önem veren idealist liderler, işletme içerisinde üretilen sezgisel verilere güvenirler. Karar alma şekli esnek olan bu liderler sonuca ulaşmak için mümkün olan en az bilgiyi kullanırlar fakat sürekli olarak yeni bilgiler toplarlar ve böylelikle gerekli olan çözümleri üretirler. Karizmatik liderler gibi değişimi başarılı bir şekilde zihinlerinde canlandıran ve gerekli kaynakları toplayan idealist liderler yüksek düzeyde

yaratıcı, risk almayı seven, ayrıca hıza, uyum kabiliyetine, sezgilere ve fikir birliğine değer veren dönüştürücü liderlerdir.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının önemli bir fonksiyonu olan entelektüel uyarım, özellikle işgörenler arasında yaratıcılık ve yeniliği teşvik etmesi ve yenilikçi bir kültürü teşvik etmesi sebebiyle işletmelerde bilginin önemini artırıcı ve bilgi kullanımını gerekli kılan bir rol oynamaktadır. Ancak işletme bünyesinde yaratıcı fikirlerden en üst düzeyde faydalanabilmesi için aynı zamanda dönüştürücü liderlerin takipçileri ile birebir iletişimde olmaları ve onları desteklemeleri gerekmektedir. Dönüştürücü liderlerin bu yönde sergilediği davranışlar, Bass (1985) tarafından bireysel destek olarak nitelenmiştir.

5.4. BİREYSEL DESTEK

Dönüştürücü liderler bireysel destek davranışları sergileyerek takipçilerinin başarılı olması ve gelişimleri için, her bir takipçinin ihtiyaçlarının tatmini yönünde koçluk ve mentorluk rolü üstlenmektedir. Böylece takipçilerin başarılı bir şekilde potansiyellerinin artırılması sağlanmaktadır (Bass ve Avolio, 1994: 3; Bass ve Riggio, 2006: 7). Dönüştürücü liderler bireysel destek davranışlarını sergilerken örgüt içerisindeki her bir işgöreni, tek bir birey olarak değerlendirmekte, onun ihtiyaçları, istekleri ve kaygıları ile bireysel olarak ilgilenmektedir (Dubinsky, Yammarino ve Yolson, 1995: 318). Dönüştürücü liderler bu kapsamda ilk olarak mentorluk faaliyetleri ve takipçilerin bireyselleştirilmesi ile gelişime yönelik oryantasyon faaliyetleri yürütmektedir. Bu süreçte liderin mentorluk faaliyetleri ile takipçilerinin benlik duygularını arttırılmakta ve ihtiyaçlarının tatminine yönelik eylemler gerçekleştirilmektedir. Lider tarafından takipçilerin bireyselleştirilmesi ile de takipçi ile birebir olarak iki yönlü iletişim geliştirilmekte, takipçi ihtiyaçlarındaki farklılıklar tespit edilmekte, yetki devri ile takipçilerin sorumluluk almaları sağlanmaktadır. Liderler devam eden süreçte takipçilerin bilgi isteklerini ve benzersiz ihtiyaçlarını karşılamakta, onlarda sahiplik ve kişisel sorumluluk duygularının gelişimini sağlamaktadır (Bass, 1985, 84-95). Bireysel destek davranışlarının genel çerçevesini oluşturan bu süreç sonunda takipçilerin potansiyeli artmakta ve beklenilenin üzerinde performans sergilemektedir (Şekil 12).



Şekil 12: Dönüştürücü Liderlikte Bireysel Destek

Kaynak: Bass, 1985: 96.

Dönüştürücü liderler tarafından sergilenen bireysel destek davranışları ve bu kapsamda gerçekleştirilen koçluk, mentorluk faaliyetleri, özellikle büyük ölçekli değişimler gerçekleştirmek isteyen ve bünyelerinde kendi kendini yöneten takımların var olmasını arzulayan işletmeler için kritik rol oynamakta ve değişime direnci azaltmaktadır (Eisenbach, Watson ve Pillai, 1999: 85). Lider takipçisi ile ilişkilerinde kişisel gelişime ve sürekli öğrenmeye odaklanarak, takipçinin örgütsel süreçlere en iyi şekilde katılımını sağlamakta (Abrell, Rowold, Weibler ve Moenninghoff, 2011: 209) ve onun için yeni öğrenme fırsatları yaratmaktadır (Groves ve LaRocca, 2011a: 39).

Dönüştürücü liderler, tüm bunlara ilave olarak, her bir örgüt misyonunun stratejik misyona nasıl katkı sağlayacağına vurgu yaparak takipçilerini ilgisini çekmekte, böylece her bir takipçinin örgüt misyonu ve vizyonu hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlayarak, misyon ve takipçi arasında daha yüksek seviyede özdeşleşme sağlamaktadır (Berson ve Avolio, 2004: 631).

Dönüştürücü liderler tarafından sergilenen bireysel destek davranışlarının etkinliği belirli faktörler bağlamında farklılıklar gösterebilmektedir. Avolio ve Bass (1995: 205) bireysel destek davranışlarının etkinliğini farklılaştıran bu unsurları; takipçinin ihtiyaçları ve gelişim düzeyi, bireysel ilgi davranışının doğrudan hedeflenen takipçiye yönelik olarak gerçekleştirilmesi veya takipçinin başkasına gösterilen bireysel ilgi davranışını dolaylı olarak algılaması, takipçinin örgütte bağımsız, bağımlı veya karşılıklı bağımlı olup olmama durumu ve kişisel gelişim farklılıkları şeklinde açıklamaktadırlar. Ayrıca, dönüştürücü liderler tarafından sergilenen bireysel desteğin birçok avantajı olmakla birlikte, takipçiler arasında kayırmacılık ve olumsuz rekabeti kışkırtma gibi potansiyel sakıncaları da bulunmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 189). Bu nedenle dönüştürücü liderler bireysel destek davranışlarında kişisel gelişim farklılıkları, ihtiyaçların niteliği ve takipçilerin olumsuz eğilimlerini dikkate alarak hareket etmelidir.

6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖLÇÜMÜ

Literatür incelendiğinde araştırmacıların dönüştürücü liderlik davranışlarının ölçümünde anket, laboratuvar deneyleri, alan araştırmaları, tanımlayıcı ve/veya karşılaştırmalı araştırmalar, örnek olay araştırmaları gibi çok çeşitli yöntemleri tercih ettikleri, bu yöntemler içerisinde ise anket yönteminin diğerlerine oranla daha fazla kullanıldığı görülmektedir (Yukl, 2010: 279-284). Gerçekleştirilen araştırmalarda LBDQ XII (Stogdill, 1963), MLQ (Bass, 1985), TLB (Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter, 1990), TLQ-LGV (Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2001) ve STL (Edwards, Knight, Broome ve Flynn, 2010) anketlerde tercih edilen başlıca ölçeklerdir. Buradan hareketle devam eden kısımda her bir ölçek kısaca tanıtılmıştır.

LBDQ XII (Leader Behaviour Description Questionnaire - Liderlik Davranışlarının Tanımlanması Ölçeği); Genellikle LBDQ olarak isimlendirilen ölçek,

esasen işgörenlerden elde edilen yanıtlar yardımıyla yöneticilere yönelik tanımlamaların ve aynı zamanda gruplar veya örgütlerdeki liderlik davranışlarının belirlenmesi için geliştirilmiştir. Orijinal olarak 40 ifadeden oluşan LBDQ ölçeği, Stogdill'in çalışmaları ile LBDQ XII form şeklini almıştır. LBDQ XII form her biri beş veya on ifadeden oluşan on iki alt boyutu kapsamaktadır. Delegasyon (representation), arabuluculuk (demand reconciliation), belirsizlikle mücadele (tolerance of uncertainty), ikna kabiliyeti (persuasiveness), öncülük etme (initiation of structure), hoşgörü ve özgürlük/inisiyatif tanıma (tolerance and freedom), rol model olma (role assumption), destek (consideration), üretime vurgu (production emphasis), doğru tahmin kabiliyeti (predictive accuracy), bütünleştiricilik (integration), yüksek oryantasyon (superior orientation) olarak isimlendirilen bu alt boyutlarda toplam 100 ifade yer almaktadır (Stogdill, 1963: 1-3). Literatürde LBDQ XII ölçeğinin dönüştürücü liderlere ait bazı temel davranışları incelemesine rağmen daha çok etkileşimci liderlik davranışlarını temsil etmesi (Bass, 1999: 14) ve etkileşimci liderlik ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki farkları açıklamada yetersiz kalması gibi eleştirilere maruz kaldığı (Bass, 1995: 469) dile getirilmektedir. LBDQ XII ölçeği modern liderlik yaklaşımlarının artan etkisi ve dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik kapsamlı ölçeklerin geliştirilmesi neticesinde önemini yitirmiştir.

MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire - Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği):

Bass (1985) tarafından James McGregor Burns'un çalışmalarına dayalı olarak geliştirilen ölçeğin sayısız araştırmada dönüştürücü liderlik davranışlarının belirlenmesinde kullanıldığı görülmektedir. İdealleştirilmiş etki, ilham verme, entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödüllendirme, serbest bırakma, aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetim alt boyutlarını kapsayan MLQ ölçeği aynı zamanda literatürde dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik davranışlarının açıklanmasında kullanılan boyutları ifade etmesi sebebiyle önem taşımaktadır. Avolio ve Bass (1991) MLQ ölçeğinin örgütlerde yer alan her bir liderin farklı derecelerde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarını bir arada sergilediğini belirtmektedir (Bass, 1999: 11). Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin araştırmalarda en çok kullanılan ölçek olmakla birlikte MLQ ölçeği, dönüştürücü liderlik davranışlarından ziyade dönüştürücü liderlerin özellikleri ve etkilerini incelediği, alt boyutların birbiri ile yakından ilişkili olduğu, bireysel destek alt boyutunun LBDQ ölçeği ile çok benzer

olduğu gibi eleştirilere maruz kalmıştır (Bass, 1995: 473). Tüm eleştirilere rağmen MLQ ölçeği farklı versiyonları ile günümüzde de en çok tercih edilen ölçeklerden birisidir. MLQ ölçeğine ilişkin alt boyutlar daha önce etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik davranışları bölümünde detaylı olarak açıklandığı için burada ayrıca yer verilmemiştir.

TLB (Transformational Leadership Behaviours – Dönüştürücü Liderlik Davranışları); TLB ölçeği Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından dönüştürücü liderlik davranışlarının, lidere güven, işgören memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek için geliştirilmiştir. Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin vizyon belirleme ve ifadesi (identifying and articulating a vision), rol model oluşturma (providing an appropriate model), grup amaçlarının kabulünü sağlama (fostering the acceptance of group goals), yüksek performans beklentisi (high performance expectations), bireysel destek sağlama (providing individualized support) ve entelektüel uyarım (intellectual stimulation) boyutlarını içeren ölçekte etkileşimci liderlik davranışlarının ölçümü için ise koşullu ödüllendirme boyutu altında beş ifade yer almaktadır. TLB ölçeğinde yer alan vizyon belirleme ve ifadesi alt boyutu liderin birim/bölüm/işletme için yeni fırsatlar tanımlaması ve geleceğe ilişkin vizyonunu takipçileri ile paylaşmasını; rol model oluşturma boyutu liderin takipçilerine davranışları ile örnek oluşturmalarını; grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu liderin işgörenler arasında işbirliğini teşvik etmesi ve onları ortak bir amaç doğrultusunda çalışmaya ikna etmesini; bireysel destek sağlama alt boyutu liderin takipçilerine saygı duyduğunu belirtmesi ve onların kişisel istek/ihtiyaçlarını gözetmesini; entelektüel uyarım alt boyutu ise liderin işgörenlerin iş yapma tarzlarını sorgulamasını sağlama ve onları yeni fikirler geliştirmesi yönünde geliştirmesini ifade etmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990: 112-113).

TLQ-LGV (Transformational Leadership Questionnaire: Local Government Version – Dönüştürücü Liderlik Ölçeği: Yerel Yönetimler Versiyonu); TLQ- LGV ölçeği Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe (2001: 5) tarafından son dönemde liderlik araştırmalarında sosyal farklılıkların liderlik davranışları üzerindeki etkilerine verilen önem ve vizyoner olma, ilham verme ile karizma arasındaki ilişkinin öneminden hareketle geliştirilmiştir. Araştırmacılar ayrıca dönüştürücü liderlik davranışlarının

belirlenmesine yönelik daha önce geliştirilen araştırma enstrümanlarının Kuzey Amerika'da gerçekleştirilen çalışmalara dayandığını, ancak sosyal farklılıklar nedeniyle İngiltere'deki kurum ve kuruluşlara yönelik ayrı bir ölçeğin geliştirilmesi gerektiğini dile getirmektedirler. Bu kapsamda yerel yönetimlerde dönüştürücü liderlik davranışlarının belirlenmesini amaçlayan TLQ-LGV ölçeği temel olarak takipçilere gerçek ilgi (genuine concern for others), politik duyarlılık ve yetenekler (political sensitivity and skills), kararlılık-azim- özgüven (decisiveness, determination, self-confidence), doğruluk, güvenilirlik, dürüstlük ve açıklık (integrity, trustworthy, honest and open), güçlendirme, potansiyel geliştirme (empowers, develop potential), ilham verme ve teşvik (inspirational networker and promoter), erişebilir ve ulaşılabilir olma (accessible, approachable), sınırları açıklama ve kararlarda diğerlerine yer verme (clarifies boundaries, involves others in decisions), kritik ve stratejik düşünceyi teşvik (encourages critical and strategic thinking) alt boyutlarını içeren 76 ifadeden oluşmaktadır (Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2001: 12, 26-27).

STL (Survey of Transformational Leadership – Dönüştürücü Liderlik Araştırması Ölçeği); Edwards, Knight, Broome ve Flynn (2010) tarafından geliştirilen ölçek dönüştürücü liderlik uygulamalarının kavramsallaştırılması ve ölçümüne ilişkin yaklaşımları kapsamlı olarak değerlendirme amacıyla geliştirilmiştir. Ölçekte geleneksel dönüştürücü liderlik davranışlarını ifade eden idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, ilham verme, bireysel destek alt boyutları ve işgören güçlendirme alt boyutu esas alınarak uygulamalarda gözlemlenen dokuz farklı alt boyut değerlendirilmiştir. STL ölçeğinde doğruluk (integrity), risk alma (sensible risk), yeniliği teşvik (encourages innovation), yenilikleri uygulama (demonstrates innovation), ilham verme (Inspirational Motivation), takipçileri geliştirme (develops others), takipçileri destekleme (supports others), görev yetkisi (task delegation), mükemmeliyetçilik (expects excellence) alt boyutları altında toplam 83 ifade yer almaktadır.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının ölçümüne yönelik olarak yukarıda kısaca açıklanan ölçekler, literatürdeki uygulamalar bağlamında değerlendirildiğinde LBDQ ölçeğinin günümüzde tercih edilmediğini, MLQ ölçeğinin en çok tercih edilen ölçek olmakla birlikte çeşitli eleştirilere maruz kaldığını, TLQ-LGV ve STL ölçeğinin ise kullanımının henüz sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Diğer yandan MLQ ölçeği

ile yüksek oranda benzerlik gösteren TLB ölçeğinin farklı araştırmalarda yaygın olarak kullanıldığı saptanmıştır. Ayrıca TLB ölçeği geleneksel dönüştürücü liderlik davranışları ile birlikte, yüksek performans, grup amaçlarının kabulünü sağlama ve vizyon belirleme üzerine vurgu yapmaktadır. Literatürde bilgi yönetimi uygulamalarının ortak bir vizyon doğrultusunda, ekip çalışması ve işbirliği içerisinde yüksek performans gösteren işgörenler ile daha başarılı olduğu düşünüldüğünde TLB ölçeğinin araştırmanın amacına daha uygun olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür. Bu nedenle bu çalışmada TLB ölçeği kullanılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI ve DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Bu bölümde öncelikle otel işletmelerinde bilgi yönetimi konusunda ilgili literatür bağlamında kavramsal bilgiler sunularak, otel işletmelerinde bilgi yönetimini ele alan araştırmaların sonuçlarına yer verilecektir. Daha sonra otel işletmelerinde bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında önemli etkileri olduğu düşünülen dönüştürücü liderlik davranışları otel işletmeleri açısından değerlendirilecektir. Son aşamada ise otel işletmelerinde görülen dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi uygulamaları üzerindeki rolünü açıklamak amacıyla iki kavram arasında ilişki kurularak, genel literatür yardımıyla araştırma hipotezleri oluşturulacaktır.

1. OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ

Son 60 yıldır göstermiş olduğu sürekli gelişim ile dünyada en hızlı gelişen ve en büyük sektörlerden birisi konumuna gelen turizm sektörünün (UNWTO, 2013: 2) teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve müşteri taleplerinin farklılaşması nedeniyle sürekli değişen bir sektör özelliği kazandığı dile getirilmektedir (Hawela, Boyle, Murray ve Connolly, 2007). Cooper (2006: 50) bu değişim sürecinde turizm işletmelerinin yeni koşullara adapte olmak ve rekabet avantajını korumak için değişim ve dönüşüm süreçlerini hızlandırdığını, yenilik kapasitelerini arttırdığını, öğrenme süreçlerini kısalttığını ve ürün geliştirme girişimlerine ağırlık verdiğini ve bu kapsamda bilginin önem kazandığını belirtmektedir. Bununla birlikte literatürde turizm işletmelerinde sunulan nihai ürünlerin soyut, ayrılmaz, çabuk tükenen (üretildiği anda tüketilmesi), heterojen, bileşik ürün olmasının (Baggio, 2006) ve işletmenin başarısının seyahat acentaları, tur operatörleri, tedarikçi firmalar gibi birçok işletme ile etkin işbirliği ve koordinasyonuna bağlı olmasının (Kahle, 2002: 5) turizm sektöründe bilgi yönetimini gerekli kıldığı ifade edilmektedir. Nitekim turizm amaçlı seyahatlerde bilgi ve enformasyonun can damarı olduğuna vurgu yapan (Buhalis,

1998: 411), bu durumun turizm sektörünün teknolojik gelişmelerden daha fazla etkilenmesine yol açtığını belirtmektedir. Hallin ve Marnburg (2007: 14) ise turizm işletmelerinde teknolojinin yoğun kullanımı ile birlikte hizmet sunumunun otel çalışanları ile müşterilerinin karşılıklı etkileşimini gerektirmesinin turizm sektörünü bilgi yoğun bir konuma getirdiğini vurgulamaktadır.

Yukarıda değinildiği üzere çeşitli yazarlar (Buhalis, 1998; Kahle 2002; Baggio, 2006; Cooper, 2006; Hallin ve Marnburg, 2007) tarafından turizm işletmelerinde bilgi ve bilgi yönetiminin önemine vurgu yapılmakla birlikte turizm sektöründe ve otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi yönetimi uygulamaları ve bu alandaki uygulamalı araştırmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu dile getirilmektedir (Hallin ve Marnburg, 2007: 1). Bouncken (2002: 27) otel işletmelerinde bilgi yönetimi araştırmalarının durumunu; *“bilgi yönetimi diğer sektörlerde oldukça popüler olmakla birlikte, otel işletmelerini konu alan bilgi yönetimi araştırmaları ihmal edilmiştir”* şeklinde özetlemektedir. Dolayısıyla, turizm sektöründe ve bu bağlamda otel işletmelerinde bilgi yönetimi araştırmaları henüz başlangıç aşamasındadır. Diğer yandan ilgili alanda yapılan araştırmaların sayısı giderek artmaktadır (Shaw ve Williams, 2009: 330) ve sınırlı sayıdaki çalışmalar ile otel işletmelerinde bilginin yönetimi konusunda genel bir literatür oluşma aşamasındadır.

Xu (2010), otelcilik ve turizm alanında bilgi yönetimi üzerine yayınlanan akademik yayınları incelediği araştırma sonucunda, otelcilik ve turizm sektöründe bilgi yönetimini ele alan akademik araştırmaların katkılarının yıllar itibarıyla giderek arttığını, uygulamalı araştırmalarda daha çok kantitatif yöntemlerin tercih edildiğini, araştırmalarda bilgi yönetiminin daha çok ürün ve hizmet kalitesini yükseltme, iş performansını artırma ve rekabet avantajı sağlama bağlamında ele alındığını belirtmektedir. Ming-Lun (2008) ise otel işletmelerinin bilgi yönetimini kullandıkları halde bunun çok farkında olmadıklarını ya da bilgi yönetiminin kapsamını tam bilmedikleri için kısmen uyguladıklarını, bununla birlikte otel işletmelerinde bilgi paylaşımını teşvik eden kültüre ilişkin alt yapı olduğunu tespit etmiştir.

Otel işletmelerinde bilgi yönetimini ele alan sınırlı sayıdaki araştırmalara göre, otel işletmelerinde bilgi yönetimi know-how olarak da ifade edilebilecek bütünleşik bilgi ve deneyimleri kapsamakta (Chien, 2006: 46; Karamarko, 2009: 118) ve bilgi

yönetim sistemleri yönetim planlaması, servis operasyonları, kalite arttırma ve acil durumlarda olumlu tepki verme amaçlı olarak kullanılmaktadır (Gronau, 2002: 84). Diğer yandan otel işletmelerinde iş ve hizmet performansına dayalı örgüt başarısı yöneticiler ve işgörenlerin sahip olduğu bilgiye bağlıdır ve bu bilginin iyi işlenerek örgüt içerisinde paylaşımının desteklenmesi ve yönetilmesi gerekmektedir (Pechlaner, Abfalter ve Raich, 2002: 95; Chien, 2006: 47-48;).

Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin bilgiyi elde etme, geliştirme, toplama/depolama ve dağıtımını yeteneklerine bağlı olduğunu ifade eden Bouncken (2002: 25), otel işletmelerinde kullanılan bilgiyi **görev odaklı bilgi** (Task-specific knowledge), **görev ilişkili bilgi** (Task-related knowledge), **işlemsel hafıza** (Transactive memory) **ve müşteri ilişkili bilgi** (Guest-related knowledge) olmak üzere dört temel kategoriye ayırmaktadır (Bouncken, 2002: 30-33). Araştırmacıya göre *görev odaklı bilgi* herhangi bir görevi yerine getirmek için gerekli olan özel prosedürler, karşılıklı etkileşimi olan faaliyetler, eylemler ve stratejileri içeren bilgidir. Görev odaklı bilgi otel işletmelerinde görevler ve çıktılarına ilişkin uyumlu beklentileri teşvik etmekte ve önbüro operasyonları ve arka ofis çalışmalarını içermektedir. Diğer yandan bu bilgilerin deneyimlenerek temel yetenek haline dönüştürülmesi gerekmektedir. İkinci bilgi türünü oluşturan *görev ilişkili bilgi*, bireylerin birbirine bağlantılı görevler hakkında paylaştığı bilgidir. Bu bilgi işgörenlerin ve takımların birbirine bağlı geniş ölçekli görevleri yerine getirme becerilerini içselleştirme yeteneklerine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda görev ilişkili bilgi, servis personelinin içselleştirme ihtiyacı hissettiği kalite standartları ve davranışsal kurallar olarak ifade edilebilir. Üçüncü bilgi türünü ifade eden *işlemsel hafıza* daha çok otel zincirlerinde görevli personelin zincirin diğer halkasında görevli iş arkadaşına ait bilgiyi bilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. *Müşteri ilişkili bilgi* ise belirli bir müşterinin tam olarak ne istediği, bir otel zincirindeki müşterinin gelecekte ne arzu ettiği ve otel işletmesinin hedef pazarında yer alan müşterilerin genel olarak neler arzu ettiğini ifade eden bilgi türüdür. Bu bilgi türlerinin otel işletmelerinde paylaşımı ve etkin kullanımı için, takım bazlı örgüt yapıları oluşturulmalı (Köseoğlu, Bektaş ve Soylu, 2008: 343), örgüt içinde yaratıcılık, sürekli öğrenme yönünde bağlılık ve bilgi yönetimine ilişkin ortak bir vizyon (Magnini, 2008: 251) ve bireysel ve kurumsal güven oluşturulmalıdır (Kahle, 2002: 17).

Otel işletmeleri yukarıda belirtilen bilgi türleri kapsamında, işgörenlerin müşteriler hakkında sahip oldukları özgün bilgileri kullanarak ve bu bilgileri yöneterek, müşteri isteklerini daha iyi karşılamakta, sundukları hizmetlerde en iyi kalite düzeyini yakalamakta, rekabet avantajı elde etmekte (Hallin ve Marnburg, 2007: 11-14) ve bireyler-takımlar-örgütler arası bağları geliştirerek örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmektedirler (Yücelen ve Yiğitbaş, 2010). Bu noktada müşterilerden elde edilen bilgiler örgütsel öğrenme ve örgüt performansı ile doğrudan ilişkili olup, yenilik, üretkenlik ve rekabet üstünlüğü için itici güç oluşturmaktadır (Shaw ve Williams, 2009: 327).

Otel işletmelerinde bilgi yönetiminin uygulanması soyut ve somut faktörlerin sistematik bilgi odaklı uyumlaştırılmasını gerektirmektedir (Lyles, 1994; Akt: Bouncken, 2002: 33). Bilgi yönetiminin uygulanması kapsamında ihtiyaç duyulan soyut faktörler açıklık (açık sözlülük), güven, saygı, referans çevresi, değerler, inançlar, sürekli gelişime yönelik oryantasyon ve geliştirilmiş kişisel iletişimi kapsamaktadır. Somut faktörler ise içsel ve dışsal bilginin elde edilmesi, yeniden düzenlenmesi ve depolanmasını destekleyen veri tabanları, kütüphaneler, iletişim teknolojileri, seminerler veya örgüt yapıları (Bouncken, 2002: 33-34), intranet, elektronik postalar (Gronau, 2002: 77) gibi unsurlardır. Otel işletmeleri bu soyut ve somut faktörler çerçevesinde ve belirli süreçler doğrultusunda bilgi yönetimini etkin bir şekilde uygulamaya çalışmaktadırlar. Bilgi yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesini kapsayan bu süreçler Karamarko (2009: 124) tarafından bilginin tanımlanması, analiz edilmesi, uygulanması ve bilgi kalitesinin tahmin edilmesi şeklinde sınıflandırılmıştır. Isa ve diğerleri (2008: 111-112) bu süreçleri bilgi elde etme, bilgi depolama, bilginin yayılması, yenilik ve bilginin uygulanması şeklinde sınıflandırırken, Bouncken (2002: 33-39) bilgi amaçlarının belirlenmesi, bilgi stratejisinin oluşturulması, bilgi tanımlama, bilgiyi elde etme ve geliştirme, bilginin depolanması/yeniden düzenlemesi ve dağıtımı ve bilginin kontrolü şeklinde bir sınıflandırma önermiştir. Cooper (2006: 51-58) ise otel işletmelerinde bilgi yönetiminin başarısı için bir model önermekte ve bu modelde bilgi stokları ve haritalama, bilginin yakalanması (elde edilmesi), bilginin kodlanması, bilgi akışının sağlanması, bilginin transferi süreçleri üzerine odaklanmaktadır. Otel işletmelerinde bilgi yönetim süreçlerinin çeşitli yazarlardan tarafından farklı şekillerde belirlendiği

görülmektedir. Diğer yandan otel işletmelerinde bilgi türlerinin farklılık arz etmesine rağmen bilgi yönetimi süreçlerinin diğer endüstri işletmeleriyle benzerlik gösterdiği görülmektedir. Nitekim otel işletmelerinde bilgi elde etme kapsamında işletme çevresi hakkında bilgiler toplanmakta; elde edilen bilgiler işletme içinden gelen bilgiler ile birleştirilerek yeni bilgiler üretilmekte; üretilen yeni bilgiler örgüt içerisinde ve otel işletmesinin diğer zincirlerinde paylaşmakta; müşteri, iş ve işgörene ilişkin bilgiler veri tabanlarında depolanmakta; depolanan bilgiler raporlar şeklinde yazılı hale dönüştürülmekte ve son olarak mevcut bilgiler kalite geliştirme, değer yaratma yoluyla rekabet avantajı kazanma gibi amaçlarla kullanılmaktadır (Bouncken, 2002: 36-38; Isa vd., 2008).

2. OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Son dönemde yaşanan ekonomik durgunluklar, şirket birleşmeleri ve/veya satın almaları, sunulan faaliyetlerin farklılaşması, aşırı yapılaşma, kalifiye işgücü eksikliği ve işgücünde görülen farklılaşmalar, ağırlama endüstrisinde büyük ölçekli dalgalanmalara neden olmaktadır (Dobyns ve Crawford-Mason, 1991; akt: Hinkin ve Tracey, 1994: 49). Ağırlama endüstrisinde talebin ekonomik, toplumsal, doğal, politik birçok koşuldan dolayı olarak etkilenmesi ve turizme katılanların subjektif kararlarına bağlı olması (Kozak, Kozak ve Kozak, 2012: 38-40) sektör işletmelerinin bu dalgalanmalardan daha fazla etkilenmesine neden olmaktadır. Turistik tüketicilerin zevk moda ve alışkanlıklarının kısa sürede değişimine paralel olarak istek ve ihtiyaçlarının da sürekli değişmesi, sektörde ve sektör içerisinde yer alan otel işletmelerinde geleceğin öngörülmesini zorlaştırmakta ve sürekli değişimi gerekli kılmaktadır. Yaşanan bu hızlı ve sürekli değişimler aynı zamanda otel işletmelerinde yönetici profilinin de değişmesine neden olmaktadır. Yoğun rekabet ve hızlı değişim sürecinde maliyet azaltmanın öneminin artması, hizmet kalitesi ve performans alanında yaşanan gelişmeler ve otel işletmelerinin emek-yoğun yapıda olması, işletmelerde insan kaynaklarının daha etkin kullanımını zorunlu kılmış ve bu kapsamda dönüştürücü liderlere olan ihtiyaç artmıştır. Dönüştürücü liderler vizyon ve misyon belirleyerek, işgörenlerin örgüt amaçlarını benimsemesini sağlayarak, yüksek performansla çalışılan bir ortam yaratarak ve işgören yaratıcılığını ve yeniliği teşvik

ederek, motivasyon, bağlılık ve sürekli gelişmeyi mümkün kılmaktadırlar (Tracey ve Hinkin, 1994: 19-23). Nitekim Bass ve Riggio (2006: 83-84) hızlı ve sürekli değişen koşulların olduğu ortamlarda en ideal liderlik tarzının dönüştürücü liderlik olduğunu belirtmekte; Tichy ve Devanna (1990: 122) ise dönüştürücü liderlerin değişimin yaşandığı zamanlarda işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme, bunları çevresel fırsatlar ile birleştirme ve işgörenleri potansiyel değişimleri gerçekleştirme yönünde motive etme özellikleri ile ön plana çıktıklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla emek yoğun yapısıyla sürekli ve büyük çaplı değişimlerin yaşandığı otelcilik sektöründe dönüştürücü liderler işletmelerin uzun dönemli başarısında hayati rol oynamaktadırlar (Tracey ve Hinkin, 1994: 21, Padron, 2011: ii).

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, otel işletmelerinde dönüştürücü liderliğin özellikle son 20 yılda örgütsel etkinlik ve başarının bir anahtarı olarak ilgi gördüğü (Brownell, 2010: 365) ve buna bağlı olarak araştırma sayısının giderek arttığı görülmektedir. Söz konusu bu araştırmalarda dönüştürücü liderlik otel işletmelerinde duygusal zekâ (Scott-Halsell, Shumate ve Blum, 2008), dışadönük olma, açık sözlülük, dürüstlük (Zopiatis ve Constanti, 2012) boyutlarıyla incelenmiş ve iş stresi, tükenmişlik sendromu (Gill, Flaschner ve Shachar, 2006), işgören güçlendirme (Gill vd., 2010), marka tutumu (Uen, Wu, Teng ve Liu, 2012), örgütsel etkinlik ve liderin etkinliği (Erkutlu, 2008), yaratıcılık ve işgören performansı (Brown ve Arendt, 2011; Cheung ve Wong, 2011) üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Scott-Halsell, Shumate ve Blum (2008: 107-110) otelcilik alanında eğitim alan öğrenciler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada duygusal zekâ ile liderlik davranışları arasında güçlü bir bağ olduğunu ve bu nedenle otel işletmelerinin başarılı liderler yetiştirebilmek için oryantasyon ve eğitim programlarında duygusal zekâyı geliştirmeye yönelik programlar bulundurması gerektiğini saptamışlardır. Zopiatis ve Constanti (2012: 97) ise dönüştürücü liderlik davranışlarının dışa dönüklük, açık sözlülük ve dürüstlük ile pozitif ilişkili olduğu, yüksek düzeyde dürüst ve çalışkan olan bireylerin dönüştürücü liderlik davranışlarını daha kolay sergilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının stres ve tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkilerini araştıran Gill, Flaschner ve Shachar (2006: 477), otel

işletmeleri, restoranlar ve publarda çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik davranışlarının iş stresi ve iş stresinin yüksek olduğu durumlarda görülen tükenmişlik sendromunu azaltıcı etkisi olduğunu saptamıştır. Araştırmacılar ayrıca dönüştürücü liderlik davranışlarının etkili bir şekilde sergilenebilmesi için liderlerin st yönetim tarafından belirlenen hedefleri çok iyi bilmeleri ve bu hedefleri işgörenlere aktarmadan önce kabullenerek içselleştirmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Gill ve diğerleri (2010: 269-270) Kanada'nın Lower Mainland ve Hindistan'ın Pencab bölgesinde yer alan otel işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmada işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranışlarının sergilenebilmesine yönelik algıları arttı işgören güçlendirme için olan istekliliklerinin arttırdığını tespit etmişlerdir. Uen, Wu, Teng ve Liu, (2012: 26) tarafından Tayvan otellerinde gerçekleştirilen araştırmada ise dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel marka iklimi yaratılması ve işgörenlerin marka tutumu üzerinde doğrudan ve dolaylı pozitif etkileri olduğu saptanmıştır.

Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel etkinlik ve liderin etkinliği üzerindeki etkilerini araştıran Erkutlu (2008: 720-721), Türkiye'de 60 butik otel işletmesinde görevli 722 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve işgören memnuniyetini arttırdığını, bunun sonucunda da işgörenlerin daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymuştur. İşgörenlerin daha iyi performans göstermesi ile örgütsel etkinlik ve liderin etkinliğinin arttığını belirten araştırmacıya göre -otel işletmelerinde- örgütün her düzeyinde sergilenecek dönüştürücü liderlik davranışlarının işe alma, işgören seçimi, işgören eğitimi, işgören güçlendirme gibi alanlarda kullanılması gerekmektedir. Brown ve Arendt (2011: 45), 34 otel işletmesinin n büro işgörenleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının işgörenlerin pozitif tutum, güvenlik/malzeme kullanımında dikkatli olma ve katılım/dakiklik üzerinde olumlu etkileri olduğunu, bunun da işgörenlerin performansını arttırdığını saptamışlardır. Araştırmacılar ayrıca otel işletmelerinde, dönüştürücü liderliğin boyutlarından ilham verme ve idealleştirilmiş etki davranışlarının, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım davranışlarına oranla daha fazla sergilendiğini tespit etmişlerdir. Hong Kong'da faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde (restoranlar, otel işletmeleri, perakende mağazalar, bankalar ve seyahat

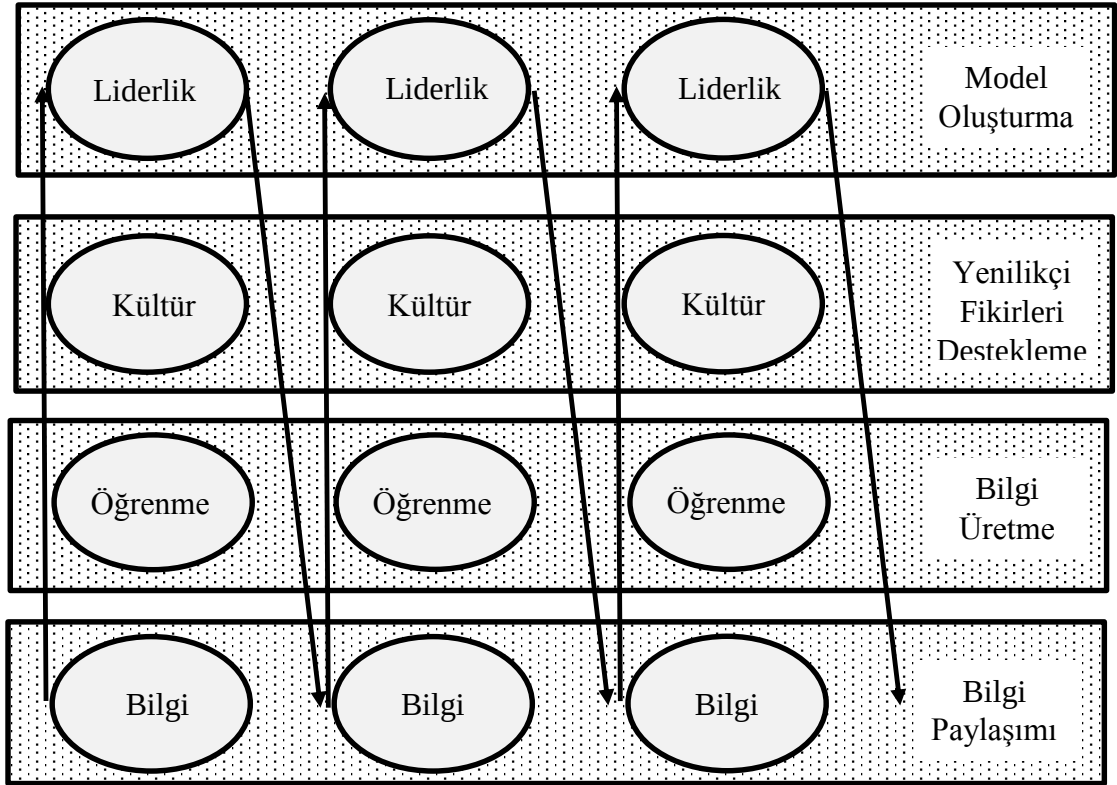
acentaları) dönüştürücü liderlik davranışlarının yaratıcılık üzerindeki etkilerinin konu alan araştırmalarında Cheung ve Wong (2011) dönüştürücü liderliğin işgören yaratıcılığını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar dönüştürücü liderlerin işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını sürekli olarak dikkate alması ve ilgilenmesinin daha fazla yaratıcı düşünce oluşmasını sağladığını ortaya koymuştur.

Yukarıda belirtilen araştırma sonuçları doğrultusunda dönüştürücü liderlerin ağırlama endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmelerinde örgüt ve işgören performansını artırma, işgören güçlendirme, iş stresi ve tükenmişlik sendromunu azaltma, duygusal zekânın gelişimini sağlama ve işgörenlerde yaratıcılığı geliştirme gibi olumlu etkilere sahip olduğu görülmektedir.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ İLE İLİŞKİSİ

Konuyla ilgili gerçekleştirilen literatür taramasında gerek yerli gerekse de yabancı literatürde otel işletmelerinde uygulanan bilgi yönetimi faaliyetlerinde dönüştürücü liderlerin etkisini konu alan araştırmaya rastlanamamıştır. Bununla birlikte literatürde bilgi yönetimi ile liderlik arasında bağ kuran çalışmalardan bahsetmek mümkündür. Mesela, Mcfarlane, Muhtaba ve Cavico (2010: 1) bilgi yönetiminde liderlere duyulan ihtiyacı *“stratejik bir ortamda bilgi stokunun örgütsel etkinlik ve verimlilik amacıyla doğru bir şekilde yönetilebilmesi için liderlerin ve yöneticilerin birlikte hareket etmesi gerekir”* şeklinde ifade etmektedirler. Mahoney (2000) ise bilgi yönetiminde liderliğe olan ihtiyacı *“kendilerini öğrenen örgüt olarak niteleyen tüm örgütlerde, örgüt büyüklüğünden bağımsız olarak, örgütün tüm seviyelerinde lider bulunmalıdır... liderlerin örgütteki tüm üyelerin bu sürece katılımı için uygun bir ortam yarattığına şüphe yoktur”* şeklinde açıklamaktadır (Crawford, 2003: 6). Liderler, örgütün tüm seviyelerinde bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik vizyon, motivasyon ve gerekli sistem ve yapıları sağlayarak işgörenlere bilgi yönetimi projelerine katılmaları konusunda ilham vermekte (Bryant, 2003: 32; Shi, 2010: 16); sahip oldukları bilgiyi diğer işgörenler ile serbest bir şekilde paylaşma, sürekli öğrenme, yeni bilgi ve fikirler arama yönünde isteklilik sergileyerek örgüt içerisinde

rol model oluşturmaktadırlar (Wong, 2005: 67). Sarabia, (2007: 9), liderlerin bu süreçteki önemini belirtmek amacıyla Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) bilgi spirali modelini temel alarak, liderlerin bilgi yönetiminde rol model oluşturma, yenilikçi fikir ve görüşleri destekleme, bilgi üretme ve bilgiyi paylaşma gibi temel fonksiyonları yerine getirdiğini belirtmektedir (Bkz. Şekil 13).



Şekil 13: Bilgi Yönetiminde Temel Liderlik Fonksiyonları

Kaynak: Sarabia, 2007: 9.

Şekil 13'te gösterildiği üzere liderler bilgi yönetimi uygulamalarında aktif olarak, takipçilerinin kendilerini rol model almasını sağlamakta; örgüt kültürünün bilginin etkin kullanımı yönünde değişmesi aşamasında takipçilerinin yenilikçi ve faydalı fikirlerini desteklemekte; kültürün değişimine bağlı olarak öğrenen örgütlere dönüşen örgütlerde yeni bilgiler üretmekte ve örgüt içinde/dışında var olan bilgileri paylaşarak takipçilerinin örgüte katkı yapmasını sağlamaktadırlar. Liderler aynı zamanda bilgi yönetimi süreçleri aracılığıyla hedeflenen örgütsel çıktıların başarılması

için gerekli olan çevresel koşulları sağlayarak (Lee ve Choi, 2003: 181; Wu, Wu, Li ve Huang, 2011: 4390) doğrudan örgüt performansı üzerinde olumlu etkiler yapmaktadırlar. Liderler bu süreçte ayrıca bilgi elde etme, bilgi kontrolü, bilgi kullanımı ve bilgi dağıtımına imkân tanıyan-kolaylaştıran örgüt iklimini yaratma ve sağlamada önemli roller üstlenerek, örgütsel bilginin yönetiminde merkezi bir rol oynamaktadırlar (Bryant, 2003: 32).

Bilgi yönetimi uygulamalarında liderlik olgusunu konu alan ilgili literatür incelendiğinde, sınırlı sayıda akademik çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Örneğin bilgi yönetiminin daha başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bilgi yönetimi konseptinin örgüte aktarımına ilişkin muhtemel yolları araştıran Yu (2002), bilgi yönetimi sosyalizasyonu ile bu sürecin daha başarılı olacağını ve sosyalizasyon sürecinin, diğer işgörenlere göre daha bilgili olan ve diğer işgörenlerin bilgi yönetimine ilişkin algı ve davranışlarını etkileyebilen fikir liderleri (opinion leader) ile başarıya ulaşabileceğini belirtmiştir. Phillips (2005) ise örgüt içinde ve dışında tüm taraflara kaliteli bilginin sağlanması için liderlik girişimlerinin önemini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Salo (2009) bilgi yönetimi sürekliliğinde liderliğin, vizyon ve misyon oluşturmada itici güç olma, iyi yönetimi geliştirme, bilgi yönetimi girişimleri için uygun ortam yaratma, bilgi yönetimi sistemi oluşturulması ve değişim için harekete geçilmesi gibi pozitif etkilerinin bulunduğunu saptamıştır. Araştırmacı, diğer yandan liderlik davranışlarının çok boyutluluğuna bağlı olarak bilgi yönetimi uygulamalarının karmaşık ve çok yönlü sonuçlar doğurduğunu, bu bağlamda karmaşıklıkların azaltılması için liderlerin örgüt içerisinde bilgiyi yönetme aşamasında katılımcı ve bütüncül yaklaşımlar sergilemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Bilgi Yönetimi Bilginin Yapısı (KMBOK- Knowledge Management Body of Knowledge)” modelini yeniden kavramsallaştırıldığı çalışmada McFarlane (2010) bilgi ekosistemi ve liderlik bağlamında örgüt liderlerinin davranışlarını ele alarak, örgüt liderlerinin değişen ve belirsiz bir çevrede bilgi işçilerini etkin olarak yönetebilmek için kendilerini bilgi liderleri gibi görmeleri gerektiğini saptamıştır.

Örgütlerde bilginin üretilmesine dayalı olarak liderlik dönüşümlerini analiz etmeyi amaçlayan ve bu kapsamda Nonaka’nın görüşleri irdeleyen Sarabia (2007) araştırma sonucunda işletmelerin farklı liderlik stilleri aracılığıyla örgüt içerisinde bilginin genişletilmesi (dağıtımı) ve çeşitlendirilmesini (yeni bilgiler üretme)

sağladığını belirtmektedir. Örgütlerde bilgi paylaşımında liderin etkisini araştıran Lee, Gillespie, Mann ve Wearing (2010: 485) ise liderlerin takipçilerine uzmanlık bilgisi ve genel bilgiler sağlayarak bilgi üreticisi rolü üstlendiğini ifade etmektedirler. Araştırmacılar, liderin bilgi üreticisi rolü kapsamında takipçilerini örgütsel bilgiye yakın olmaları ve doğruluğuna inanmaları yönünde teşvik ederek dolaylı yoldan örgütte bilgi paylaşımını arttırıcı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde örgütlerde bilginin paylaşımı sürecinde liderliği araştıran Mabey, Kulich ve Lorenzi (2012: 2464) liderlerin örgüt şebekeleri içerisindeki güçlü bir işbirliği kültüründen kaynaklanan ve yazılı olmayan yol odaklı süreçlerde bütünleştirici bir rol üstlendiğini belirtmiştir. Liderlerin bilginin kullanımı sürecindeki etkilerini takım ve örgütler bağlamında araştıran Green ve Aitken (2006: 94-99) liderlerin ortak vizyon ve strateji oluşturma, tüm geribildirimleri bilgi yönetimi kapsamında paylaşma, tanımlanmış rolleri/sorumlulukları ve ödüllendirme sistemlerini iyileştirme, uzmanlıkları arttırma, işgörenin gelişimini sağlama, amaçlara uyumu gerçekleştirme ve kaliteli iletişimi destekleme gibi temel faaliyetler ile bilginin örgüt içerisinde kullanımını arttırıcı rol oynadığını saptamıştır. Günümüzde birçok işletmenin öğrenen organizasyonlara dönüştüğünü belirten Singh (2011: 354), bu işletmelerde liderliğin pozisyon veya formal unvan yerine sahip olunan bilgi, yetenek ve becerilerle tanımlandığını belirtmektedir. S örgütün farklı seviyelerinde bilgi yönetim süreçlerini etkileyen değişkenleri ortaya koymayı amaçladığı araştırmasında, örgütlerde bilgi yönetiminin doğrudan liderler tarafından rehberlik edilen, yönlendirilen ve koordine edilen örgüt üyelerinin öğrenme düzeylerine bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütlerde sürekliliğin sağlanması kapsamında bilgi yönetimi uygulamaları ve insan kaynakları aracılığıyla liderlik geliştirmeyi araştıran Gloet ve Martin (2005) ise liderlerin örgütte roller, ilişkiler, stratejik odaklanma ve öğrenmeye odaklanma gibi fonksiyonlar ile örgütün sürekliliğini sağlayabileceği sonucuna ulaşmıştır (Bkz. Şekil 14).

<u>Liderlik Roller</u> * Örgütler arası, ulusal ve uluslararası boyutlarda ve disiplinlerde çalışabilme yeteneği. * Sürekliliği destekleyen vizyoner liderlik. * Büyük ölçekli karmaşık sorunları çözebilme kapasitesi sergileme. * Diğer işgörenlere sürekliliğin sağlanması bağlamında model oluşturma. * Değişime yönelik vizyon oluşturma ve değişime direnci azaltma. * Kendisini yenileyebilmeye yönelik davranışlar ile model oluşturma.	<u>Liderlik İlişkileri</u> * Örgüt sınırları ötesinde düşünebilme, yeni ilişkiler kurma. * Mükemmel iletişim becerileri sergileme. * Örgüt içi/dışında şebekeler oluşturarak yönetme. * Müşteriler, tedarikçiler, değer zinciri vb. bağlamında ilişkileri geliştirme. * Geniş çaplı işbirliği kabiliyeti. * Tüm ilişkilerde eşitlik, adalet ve işbirliği ilkelerine değer verme. * Esnek ve uyumlu olma.		
Bilgi Üretme	Bilgi Paylaşımı	Bilgi Dağıtımı	İletişim
ÇEVRESEL FAKTÖRLER			
Süreçler, Tedarikçiler, İlişkiler, Ölçüm, Geribildirim, Altyapı, Farkındalık, Öğrenme, Eğitim			
<u>Stratejik Odaklanma</u> * Farklı seviyelerde sürdürülebilirlik stratejilerini ve planlarını uygulayabilme. * Amaç odaklı liderlik davranışları sergileme. * Kıyaslama faaliyeti ve sonuçların ölçümüne yönelik ihtiyacı anlayabilme. * İş modellerinin oluşturulmasında stratejik liderlik ihtiyacını anlama. * İş amaçlarını stratejik amaç ve hedeflerle bütünleştirme. * Ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda yenilenebilirlik üzerine odaklanma.	<u>Öğrenme Odaklanma</u> * Devam eden, karşılıklı, aktif öğrenme süreçlerini tanımlama. * Değişime/bilginin yönetimine ilişkin sorular sorma. * Eleştirel bakış açısına sahip olma. * Değerlerin farkındalığı. * Örgütsel öğrenme faaliyetleri ile sürekliliği sağlayabilme. * Daha hızlı sonuçlar elde etmek için öğrenme faaliyetlerini hızlandırma. * Sistemin bütünü düşünme, bütüncül bakış açısı.		

Şekil 14: Sürekliliği Desteklemede Liderlik Yetenekleri

Kaynak: Gloet ve Martin, 2005'ten uyarlanmıştır.

Yabancı literatürde belirli sayıda bilgi yönetimi uygulamalarında liderliğin etkisini inceleyen araştırma olmakla birlikte yerli literatür incelendiğinde, konu ile ilgili araştırma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda İpçioğlu ve Erdoğan (2004), araştırmalarında liderlik alt faktörlerinden üst yönetimin desteği ile bilginin elde edilmesi ve bilginin paylaşılması arasındaki ilişkiyi incelemişler ve araştırma sonucunda üst yönetimin desteği ile bilginin elde edilmesi ve bilginin paylaşılması arasında ve strateji ve vizyon faktörü ile bilginin elde edilmesi-paylaşılması- kullanılması arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit etmişlerdir. KOBİ'lerde bilgi yönetimi uygulamalarında liderliğin rolünü inceleyen Kılıç (2006) ise liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin tüm kademelerde bilgi yönetimi görev ve rollerini etkin olarak kullanabildiklerini ortaya koymuştur. Araştırmacı ayrıca, liderlerin örgüt içinde bilgi yönetimini benimseyip, uyguladıkları ve bu kültürün

devamını sağladıkları sürece işgörenlerin performanslarında ve işletme performansında bir iyileşme ve artış sağlandığını belirterek, liderlerin bilgi yönetiminin uygulanmasını ve sürdürülmesini desteklediğini ve örgüt içerisinde bilgi paylaşımı ortamının oluşmasına katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Yüksel ise 2007 yılında iki adet büyük ölçekli işletmede, görev odaklı ve insan ilişkileri odaklı liderlik davranışlarının bilgi yönetimine olan etkilerini araştırdığı çalışmada, bilgi yönetiminde görev odaklı liderlik davranışlarının etkili olduğunu ancak, işgörenlerin liderlerinden daha çok insan ilişkileri odaklı davranışlar sergilenmelerini talep ettiğini ortaya koymuştur. Konuya ilişkin mobilyacılık sektöründe bir araştırma gerçekleştiren Demirel ve Seçkin (2008) işletmelerin farklı bilgi ve bilgi türlerine açık olmaları gerektiğini, lider konumundaki yöneticilerin işgörenlerin öğrenme ve iletişim biçimleri üzerine odaklanarak bilgi yönetimine yönelik beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri ve bilgi yönetimi uygulamalarına tam katılımı sağlamaları gerektiğini belirtmiştir. Son olarak Doğan ve Kılıç (2009) ise kavramsal olarak gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda günümüzde en önemli liderlik ölçütünün bilgiyi yönetebilmek olduğunu, liderlerin kültür oluşumu, bilgi üretme ve paylaşımının özendirilmesi, örgüte ilişkin bilgi yönetimi stratejisi ve vizyonu belirlenmesi boyutlarında anahtar rol oynadıklarını belirtmişlerdir.

Bilgi yönetimi uygulamalarında liderliğin rolü ile ilgili olarak yukarıda belirtilen araştırmalar doğrultusunda, liderlerin çeşitli liderlik davranışları ile bilgi yönetimi için önemli rol üstlendiği söylenebilir. Diğer yandan Bryant, (2003: 41) bilgi örgütlerinde özellikle bilginin üretilmesi, paylaşımı ve yayılması için gerekli olan liderlik özelliklerini ancak dönüştürücü liderlerin gösterebildiğini belirtmektedir. Bu bağlamda araştırmanın temel varsayımı “Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesini olumlu yönde etkilemektedir.” şeklinde oluşturulmuştur. Temel varsayım doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi ise aşağıdaki gibidir:

H1: *Dönüştürücü liderlik davranışları ile bilgi yönetim süreçleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

Bilgi yönetimini uygulayan örgütlerde/işletmelerde dönüştürücü liderlerin önemli rol üstlenmelerine rağmen az sayıda araştırmacı dönüştürücü liderlik ve bilgi

yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Crawford, 2003: 5, Crawford, 2005: 9). Salo (2009: 120-126) bilgi yönetimi sürecinde, dönüştürücü liderliğin vizyon ve misyon oluşturmada itici güç olma, iyi yönetimi geliştirme, bilgi yönetimi girişimleri için uygun ortam yaratma, bilgi yönetimi sistemi oluşturulması ve değişim için harekete geçilmesi gibi pozitif etkilerinin bulunduğunu saptamıştır. Chen ve Barnes (2006) stratejik ortaklıklar ile yürütülen örgütlerde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderlik davranışlarının, iç bilgi paylaşımının çok önemli bir belirleyicisi olduğunu saptamıştır. Araştırmacılar ayrıca bilgi yönetimi uygulamalarında liderlerin/yöneticilerin dönüştürücü liderlere özgü olan idealleştirilmiş etki, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi davranışlarını sergilemeleri gerektiğini belirtmiştir. Örgütsel gelişimde işgören duygularının kritik rol oynadığını vurgulayan Anagnoste, Agoston ve Puia (2010) da bilgi yönetimine istekliliğin ancak dönüştürücü liderlik davranışlarını etkin kullanma kapasitesine sahip liderler tarafından yaratabileceği, yönetilebileceği ve sürdürülebileceğini belirtmiştir.

Konuyla ilgili olarak Crawford (2003) tarafından gerçekleştirilen diğer bir araştırmada dönüştürücü liderliğin bilgi yönetimi becerileri ile açıklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Nguyen ve Mohamed (2009) dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi ile yakından ilişkili olduğu ve bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Soliman (2011) bu araştırmacıları desteleyecek şekilde bilgi odaklı yönetim çerçevesinde yenilikçi olmak isteyen işletmelerde dönüştürücü liderliğin gerekli olduğunu, bu süreçte dönüştürücü liderlerin riskleri üstlenme, proaktif davranma, öz-eleştiri, projeleri gerçekleştirme cesareti, başarılı işgöreni ödüllendirme, ürünlerin uygun bütçe ile pazara sunumu için doğru zamanlamayı yapabilme, işgörenlere ilham verme ve onlara model oluşturma özellikleri ile ön plana çıktığını ifade etmiştir. Konuyla ilgili bir diğer araştırmada Bryant (2003) bilginin yönetiminde dönüştürücü liderliğin etkisini bireysel, grup ve örgüt düzeyinde detaylı olarak aşağıdaki şekilde ele almıştır.

- **Bireysel düzeyde:** Dönüştürücü liderler motivasyon, destek ve entelektüel uyarım ile işgörenlerin daha yenilikçi olmalarını sağlarlar. Dönüştürücü liderler entelektüel uyarım ile işgörenlerin potansiyellerini ortaya çıkararak işgörenlerde yaratıcılığı teşvik ederler. Dönüştürücü liderler karizma (ideal etki) ile işgörenleri yenilik için heyecanlandırır ve motive ederler. Diğer

yandan bireysel destek ile işgörenleri, fikirlerini işletme ile paylaşması yönünde cesaretlendirirler, ayrıca onları her gün motive ederler.

- **Grup düzeyinde;** Grup çalışmalarının bireysel ilgi ve cesaretlendirme gerektirdiği ortamlarda dönüştürücü liderler grubu yenilikçi olma, sorunları çözme, çözümler üretme yönünde cesaretlendirmekte, işgörenleri grup içinde bilgi paylaşımı konusunda teşvik etmektedir.
- **Örgüt düzeyinde;** Bilginin sistematik bir olguya dönüştüğü örgüt düzeyinde dönüştürücü liderler takipçilerine stratejik bir vizyon oluşturur, onları bu yönde güdüler ve teşvik ederler, ayrıca işgörenden zayıf yönlerini geliştirmelerini talep ederler.

Bilgi yönetiminde dönüştürücü liderliğin rolünü inceleyen ve yukarıda belirtilen araştırma sonuçlarına göre, dönüştürücü liderler bilgi paylaşımı kültürünü oluşturan, bilginin transferi ve depolanmasını kolaylaştıracak bir alt yapı yaratan, örgüt içinde bireylerin karşılıklı öğrenmelerini sağlayacak sistemleri kuran ve destekleyen kişilerdir. Buna göre dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetimi süreçlerini pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir.

H2: Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerini pozitif yönde etkilemektedir.

Dönüştürücü liderler bilgi odaklı işletmelerin temel özelliklerinden olan sürekli gelişim için işletmenin yakın ve uzak çevresini sürekli olarak tarayarak işletmede gelişimi mümkün kılacak yeni yapılar ve mekanizmalar oluşturmalıdır (Tracey ve Hinkin, 1994: 24). Dolayısıyla dönüştürücü liderler işletmelerin bilgi elde etme sürecinde aktif rol oynayan liderlerdir. Nitekim çeşitli liderlik stilleri ile bilgi yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkileri inceleyen Politis (2001: 362, 2002: 193) dönüştürücü liderlik davranışları ile bilgi elde etme süreci boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Buradan hareketle araştırmanın ikinci hipotezine bağlı olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi elde etme üzerindeki etkisini belirten aşağıdaki alt hipotez oluşturulmuştur.

H2a: *Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerinden bilginin elde edilmesi sürecini pozitif yönde etkilemektedir.*

Bilgi yönetimi uygulamalarında elde edilen bilgilerden yeni bilgiler üretilmektedir. Örgütlerde bilginin üretilmesi genellikle önce bireysel düzeyde gerçekleşmektedir. Bryant (2003: 39) dönüştürücü liderlerin bu süreçte işgörenleri yenilikçi olma yönünde motive ettiğini, desteklediğini ve bu yönde entelektüel uyarımda bulunduğunu, böylece örgüt içerisinde yaratıcılığı teşvik ettiğini belirtmektedir. Dönüştürücü liderler tarafından sergilenen bu davranışların sonucunda ise örgüt içerisinde yeni ve özgün bilgiler ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla dönüştürücü liderler örgütte bilgi üretme sürecini olumlu yönde etkilemektedirler. Buradan hareketle dönüştürücü liderlik davranışlarının bilginin üretilmesi süreci üzerindeki etkisini belirten aşağıdaki alt hipotez oluşturulmuştur.

H2b: *Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerinden bilginin üretilmesi sürecini pozitif yönde etkilemektedir.*

İşletmelerde bilgi yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için örgüt içerisinde üretilen bilgilerin etkin bir şekilde paylaşılması gerekmektedir. Liderler bilgi yönetiminde bilgi paylaşımını teşvik etmektedirler (OPM, 2005: 23). Chen ve Barnes (2006) dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi paylaşımının önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmektedirler. Dönüştürücü liderler bu süreçte temel olarak örgüt içerisinde bilgi paylaşımı kültürünün yaratılmasında kritik rol oynamakta ve bilgi paylaşımını teşvik etmektedirler (Green ve Aitken, 2006: 104). Buna göre dönüştürücü liderlik davranışlarının bilginin paylaşımı süreci üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H2c: *Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerinden bilgi paylaşımı sürecini pozitif yönde etkilemektedir.*

Bilgi yönetimi uygulamalarında önemli bir aşamayı ifade eden bilgi dokümantasyonu sürecinde dönüştürücü liderlerin işgörelere doğrudan bir etkisi olmamakla birlikte, konuyla ilgili literatürden bazı çıkarımlarda bulunmak mümkündür. Buna göre dönüştürücü liderler, işgörelerin ortak vizyonu paylaşmasını sağlayarak, işin (bilgi depolama/dokümantasyon) yapılış şekillerinin gözden geçirilmesini sağlayacak önerilerde bulunarak, entelektüel uyarım yolu ile işgöreleri

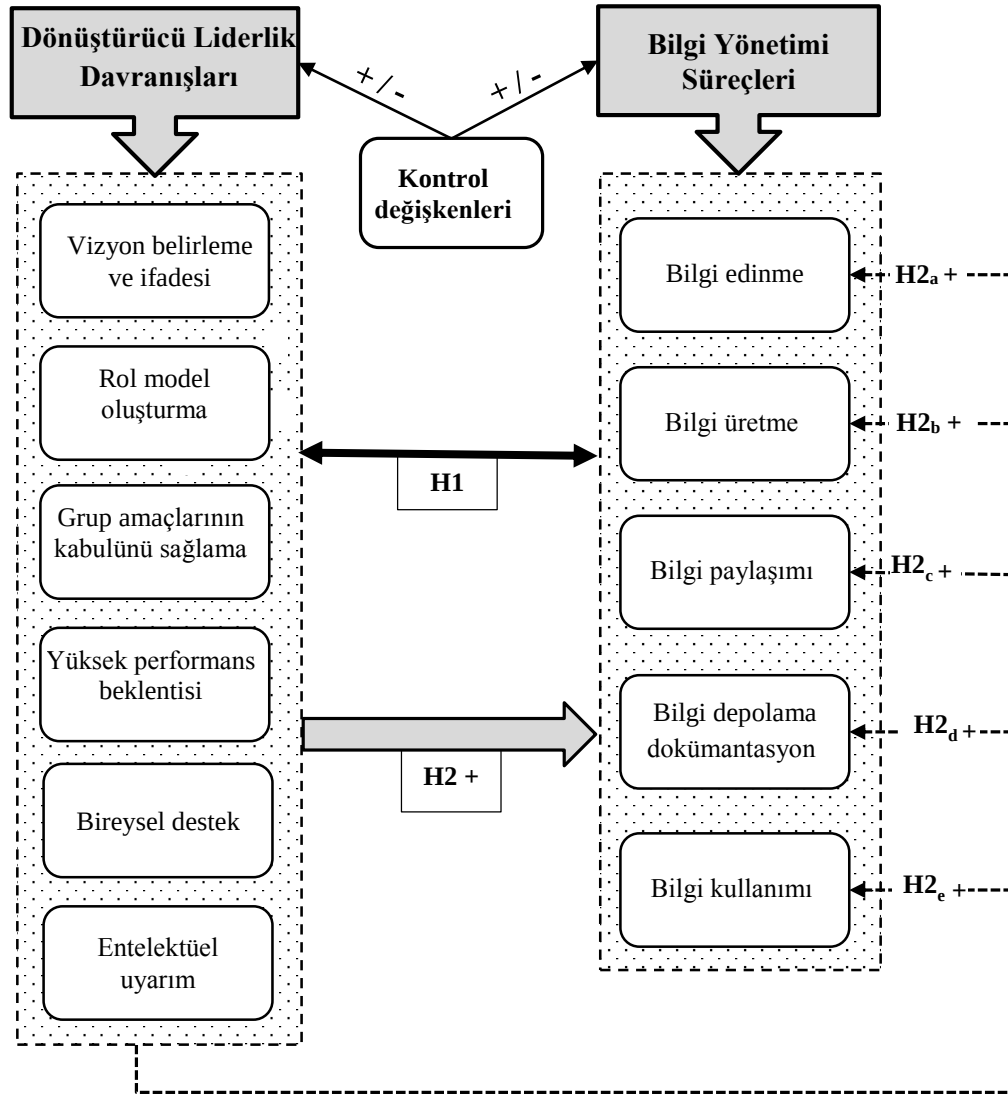
bilgi depolama ve dokümantasyonunda yeni yöntemleri geliştirmeleri yönünde cesaretlendirerek ve gerektiğinde bilgi depolama/dokümantasyon faaliyetlerinde yer alarak işgörenlere rol model oluşturarak süreçte önemli roller üstlenmektedirler. Dolayısıyla dönüştürücü liderler örgütte bilgi depolama/ dokümantasyon sürecini olumlu yönde etkilemektedirler.

H2a: *Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerinden bilginin depolanması/dokümantasyonu sürecini pozitif yönde etkilemektedir.*

Dönüştürücü liderler bilgi yönetimi sürecinin genelinde ortak vizyon ve strateji oluşturma, tüm geribildirimleri bilgi yönetimi kapsamında paylaşma, tanımlanmış rolleri/sorumlulukları ve ödüllendirme sistemlerini iyileştirme, uzmanlıkları arttırma, işgörenin gelişimini sağlama, amaçlara uyumu gerçekleştirme ve kaliteli iletişimi destekleme (Green ve Aitken 2006: 94-99), riskleri üstlenme, proaktif davranma, öz-eleştiri, projeleri gerçekleştirme cesareti, başarılı işgöreni ödüllendirme, ürünlerin uygun bütçe ile pazara sunumu için doğru zamanlamayı yapabilme, işgörenlere ilham verme ve onlara model oluşturma (Soliman, 2011: 1359) gibi temel faaliyetler ile bilginin örgüt içerisinde daha etkin kullanımına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda dönüştürücü liderler bilginin kullanımı süreci üzerinde olumlu etkilere sahiptirler.

H2e: *Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerinden bilginin kullanımı sürecini pozitif yönde etkilemektedir.*

Yukarıda değinilen bilgiler ve oluşturulan hipotezler bağlamında, Şekil 15'te belirtilen araştırma modeli tasarlanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan modelde dönüştürücü liderlik davranışları bağımsız değişkenleri, bilgi yönetimi süreçleri ise bağımlı değişkenleri ifade etmektedir. Modelde yer alan kontrol değişkenleri ise hem dönüştürücü liderlik davranışları hem de bilgi yönetimi süreçlerinde farklılaşmaya neden olabileceği öngörülen alt ve orta düzey yöneticilerin bazı demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, pozisyon, eğitim, çalışma süresi vb.) ve zincir otel işletmelerine ait bazı bilgileri (faaliyet süresi, oda sayısı, yıldız sayısı, niteliği vb.) ifade etmektedir.



Şekil 15: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde yer alan H1 dönüştürücü liderlik davranışları ile bilgi yönetim süreçleri arasındaki ilişkinin varlığını ifade etmektedir. Araştırmanın diğer temel hipotezini temsil eden H2 ise, H1 hipotezinin sonucuna bağlı olarak geliştirilmiştir. H2 hipotezinde dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçleri üzerinde pozitif etkisi olduğu varsayılarak, bu etki “+” şeklinde belirtilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BİLGİ YÖNETİM SÜREÇLERİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ETKİSİNİ
BELİRLEMEYE YÖNELİK ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmanın konusu hizmet işletmeleri içerisinde yer alan otel işletmelerinde, hizmet kalitesini arttırma, temel yetenekleri geliştirme, rekabet avantajı sağlama ve değer yaratma gibi amaçlarla gerçekleştirilen bilgi yönetimi uygulamalarında dönüştürücü liderlerin süreç üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu amaçla, geniş bir coğrafi alana yayılmaları sebebiyle, bilginin yönetiminin oldukça önemli olduğu ve yönetim yapıları ile diğer otel işletmelerine göre daha kurumsal olan zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi yönetimi uygulamaları araştırmaya konu edilmiştir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisini ortaya koymaktır. Araştırma amacına bağlı olarak bilginin elde edilmesi, üretilmesi, depolanması, paylaşımı ve kullanımı aşamalarında, dönüştürücü liderlik davranışlarının (*vizyon belirleme ve paylaşımı, rol model oluşturma, amaçların kabulünü sağlama, yüksek performans beklentisi, bireysel destek, entelektüel uyarım*) işgörenler ve süreç üzerindeki etkilerinin istatistiksel analizler yardımıyla test edilmesi hedeflenmiştir.

Belirlenen temel amaç doğrultusunda, zincir otel işletmelerinden elde edilen verilerin analizi ile aynı zamanda, yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi uygulamalarının durumunun tespit edilmesi ve bu uygulamaların

yöneticilerin bazı demografik özellikleri ve/veya zincir otel işletmelerinin sahip olduğu özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi araştırmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır. Araştırmada değerlendirilmesi hedeflenen diğer bir husus zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının sergilenme düzeyinin saptanması ve dönüştürücü liderlik davranışlarının yöneticilerin demografik özelliklerine göre ve/veya zincir otel işletmelerinin sahip olduğu özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitidir.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bilgi turizm sektörü ve otel işletmeleri için çok önemli olmakla birlikte literatür incelendiğinde bu alandaki araştırmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu (Hallin ve Marnburg, 2007: 1; Bouncken, 2002: 27; Cooper, 2006: 48) ve otel işletmelerindeki bilgi yönetimi uygulamalarının çok az bir kısmının bilindiği (Shaw ve Williams, 2009: 333) dile getirilmektedir. Bu nedenle literatürdeki boşluğa bağlı olarak konuyla ilgili daha fazla araştırmanın gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Bouncken, 2002: 55-56). Turizm işletmelerinde bilginin yönetimi alanında var olan literatür boşluğu aynı zamanda bilgi yönetiminde dönüştürücü liderlik davranışlarının incelenmesi için de geçerlidir. Tracey ve Hinkin (1994), Hinkin ve Tracey (1994), Politis (2001, 2002), Crawford (2003), Chen ve Barnes (2006), Green ve Aitken (2006) Erkutlu (2008), Soliman (2011) gibi çeşitli araştırmacılar farklı alanlarda gerçekleştirdikleri araştırmalarda dönüştürücü liderlerin bilgi yönetiminde işgörenlerin motivasyonunu yükseltme, işgörenleri yenilikçi fikirler geliştirmeleri konusunda teşvik etme ve entelektüel uyarımda bulunma, işgörelere rol model oluşturma, bilgi yönetimi vizyonunun işgörenler arasında kabulünü sağlama, vizyon doğrultusunda oluşturulan amaçlara yönelik çalışmayı teşvik etme gibi önemli katkıları olduğunu ifade etmektedirler. Dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi sürecindeki bu önemli katkılarına rağmen yerli ve yabancı literatürde bilgi yönetimi uygulamalarında konuyla ilgili araştırma sayısının çok sınırlı olması, diğer yandan konuyla ilgili olarak otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırma sayısının yok denecek kadar az olması dönüştürücü liderlerin süreçteki önemli katkılarının anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bu noktada, bu çalışmanın literatürdeki tanımlanan bu

boşluğu dikkate alarak otel işletmelerinde bilgi yönetim süreçlerinde dönüştürücü liderlerin etkisini konu alması, konuyla ilgili yeni ve detaylı bilgiler sunarak akademik literatüre katkı sağlayacak olması ve işletme yöneticilerine bilgi yönetiminde yeni fikirler sunması araştırmanın önemini belirtmektedir.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalarda sınırlılıklar, araştırmacının ideal gördüğü ve normal koşullarda yapmayı hedeflediği, fakat fayda-maliyet açısından uygunluk veya kontrol/etki alanı gibi nedenlerle vazgeçmek zorunda kaldığı hususları ifade etmektedir (Karasar, 2005: 73). Daha önce belirtilen amaç doğrultusunda bu araştırmanın temel sınırlılığı fayda-maliyet unsuru nedeniyle çalışma evreninde yer alan tüm alt ve orta düzey yöneticilere ulaşamamasıdır. Buradan hareketle araştırma sonuçları Türkiye’de faaliyet gösteren tüm zincir otel işletmeleri yerine yalnızca araştırmanın gerçekleştirildiği zincir otel işletmeleri ile sınırlı kalmaktadır.

Araştırmada ikinci temel sınırlılık araştırmaya konu olan otel işletmelerinde bilgi yönetimi ve otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik konusundaki akademik araştırma sayısının sınırlı olmasıdır. Akademik araştırma sayısının az olması, araştırmadan elde edilen bulguların otel işletmeleri açısından detaylı olarak incelenmesini ve daha önceki araştırmaların sonuçları ile karşılaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Veri toplama sürecinde zaman ve maliyet tasarrufu unsurları dikkate alınarak yalnızca anket yönteminin tercih edilmesi ise araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Veri toplama tekniği olarak yalnızca anket yönteminin kullanılması, yöneticilerden konuyla ilgili özgün fikirlerin elde edilememesine neden olmuştur. Bilimsel araştırma yaklaşımlarına ilişkin son tartışmalar işletme disiplini de kapsayacak şekilde doğası itibarıyla karmaşık konuların (bilgi yönetimi de bu kapsama dahil edilebilir) nitel araştırma yöntemlerini kullanarak daha iyi anlaşılabilceğini iddia etmektedir. Bu noktada nitel veri toplama yöntemlerinin kullanılmamış olmasının potansiyel bir daha iyi anlama/açıklama ihtimali için sınırlılık oluşturduğu düşünülebilir. Ayrıca araştırmacının bilgi yönetimi gibi

dinamikleri çok özgün olan bir konuda araştırma ölçekleri haricinde konuyla ilgili spesifik bilgiler elde etme olasılığını azaltmıştır.

1.5. ARAŞTIRMA YAKLAŞIMI

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalarda pozitivist/yorumlayıcı, deneysel/doğal, case study/survey ve nicel/nitel araştırma gibi birçok araştırma yaklaşımı mevcuttur (Wellington, 2007: 18). Bu yaklaşımlar, amacı incelenen konudaki olguları tanımlamak, olgular arasında nedensellik ilişkisi kurmak ve bunlara genelleştirerek kuramlar aracılığıyla kanunlara ulaşmak olan bilimsel yaklaşım açısından değerlendirildiğinde pozitivist yaklaşım ve yorumlayıcı (pozitivizm ötesi) yaklaşımın önem kazandığı görülmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 5). Gözlem ve deneye dayalı olarak sonuçlara ulaşmayı öngören pozitivist yaklaşım (Arıkan, 2007: 16) bilimsel araştırmalarda kişisel kanaatlere, değer yargılarına ve bakış açılarına yer verilmeden, birikimsel bilgiden yararlanılarak ampirik (görgül, gözleme dayalı) önermelerin doğrulanmasını ve tümevarım yöntemi ile bilimsel meşru bilgiye ulaşılmasını hedeflemektedir. Ancak 20. yüzyılın ortalarında pozitivizmin her şeyi açıklamada yetersiz kaldığının görülmesi, Karl Popper'ın tümevarım yönetiminin mantıksal olarak imkânsızlık içerdiğini belirtmesi, Thomas Khun ve Paul Feyerabend'in eleştirel yaklaşımları, yorumlayıcı yaklaşımların da önem kazanmasını sağlamıştır. Yorumlayıcı yaklaşım bilimsel araştırmalarda her aşamanın değer yargıları ile ilişkili olduğunu, ampirik olmayan bilgilerin (metafizik) de bilimsel kuramın temel varsayımını oluşturabileceğini, araştırmacıların kişisel kanaatlerini, inançlarını kullanmalarının istatistiksel yöntemleri temel almalarıyla eşdeğer olduğunu ifade etmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 6-11). Sosyal bilimlerin doğası ve bilimsel yöntem gereği her iki yaklaşım da kendi içinde önemli doğruları barındırmakla birlikte 1950'lerden itibaren sosyal bilimlerde teoriler ve gözlemlere, kavramsallaştırma ve veri toplamaya, genelleştirme ve özelleştirmeye aynı anda yer veren (Baker, 1988: 53; Babbie, 1995: 18) karma yaklaşımların da geliştirildiği görülmektedir (Balcı, 2011: 5-7). Diğer yandan yorumlayıcı veya karma yaklaşımların artan önemine rağmen, mevcut çalışmalar

incelenince sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda pozitivist yaklaşımın hâkim araştırma yaklaşımı özelliğini koruduğunu belirtmek gerekmektedir.

Bu araştırmada, araştırmanın temel motivasyonuna bağlı olarak ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi sürecinde nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniğinin kullanılması, literatürde yer alan birikimsel bilgiden faydalanılması, tümevarıma yaklaşımının esas alınması ve ortaya konulan ampirik bir önermenin doğrulanmasının hedeflenmesi sebebiyle pozitivist yaklaşımın benimsenmiştir. Pozitivist yaklaşım çerçevesinde bu araştırma, anket kullanıldığı için veri toplama tekniğı açısından ampirik olup, zincir otel işletmeleri, bu işletmelerin yöneticileri, bilgi yönetim süreçleri ve dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin belirli özellikleri incelediğı için tarama (survey) araştırması, bilgi yönetim süreçleri ve dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkileri incelediğı için keşfedici araştırma ve iki değişken arasındaki ilişkileri açıkladığı için açıklayıcı (explanatory) araştırma türünü temsil etmektedir.

1.6. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bilgi yönetim süreçlerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkilerinin incelendiğı bu araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir otellerde görevli alt ve orta düzey yöneticilerdir. Araştırmada zincir otellerin tercih edilmesinde bu otel işletmelerinin geniş bir coğrafi alana (ulusal ve/veya uluslararası) yayılmış olmaları nedeni ile bilginin daha önemli hale gelmesi ve bünyelerinde çok sayıda iş birimi barındırmaları nedeniyle daha kurumsal işletmeler olmaları etkili olmuştur. Diğer yandan araştırma kapsamında anket uygulaması için alt ve orta düzey yöneticilerin tercih edilmesinde, bu işğörenlerin amirleri konumundaki yöneticilerin liderlik davranışlarını ve otel işletmesi tarafından gerçekteştirilen bilgi yönetimi süreçlerini yönetici pozisyonunda olmayan işğörenlere göre daha iyi bildiğı varsayımı dikkate alınmıştır.

Ekin Yayın Grubu tarafından gerçekteştirilen “Türkiye’de Zincir ve Grup Oteller-2012” araştırmasına göre, 2011 yılı itibarıyla Türkiye’de Kùltür ve Turizm Bakanlığı’ndan İşletme belgeli, 3.103 konaklama tesisi bulunmaktadır. Turizm işletme belgeli bu tesislerin 814 adedi ise zincir veya grup otel işletmesi niteliğinde olup, bu

işletmelerin 672'si ulusal sermayeli gruplara, 142'si ise yabancı sermayeli gruplara aittir (Resort Dergisi, 2012: 10). Diğer yandan araştırmanın veri toplama aşamasında evreni oluşturan 824 zincir otel işletmesinin tamamına ulaşılamayacağı öngörölerek kümelere göre örneklem yöntemi ile Türkiye'de faaliyet gösteren başlıca zincir otel işletmesi grupları araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu aşamada Resort Dergisi'nin 2011 yılında yayımlamış olduğu rapor dikkate alınmıştır. Rapora göre (Tablo 12-13) Türkiye'deki başlıca zincir otel işletmesi grupları Accor Hotels, Hilton Hotels, IHG (Intercontinental) Hotels, Marriot International, Mövenpick Hotels & Resorts, The Rezidor Hotel Group, Starwood Hotels & Resorts, Swissôtel Hotels & Resorts, Best Western Int. Hotels, Wyndham Worldwide Hotel Group, Anemon Hotels, Crystal Hotels Resort & Spa, Dedeman Hotels & Resorts International, Divan Otelleri, Rixos Hotels gruplarıdır (Resort Dergisi, 2011: 34).

İlgili grupların internet siteleri incelendiğinde ise toplam 167 adet zincir otel işletmesinin olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışma evrenin oluşturan 167 otel işletmesinden ulaşılabilen sayıda alt ve orta düzey yöneticilere anket uygulanması hedeflenmiştir. Anket uygulaması kapsamında ulaşılan otel işletmeleri ve bu işletmelerdeki yönetici sayıları Tablo 12 ve Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 12: Araştırmaya Dâhil Edilen Yabancı Sermayeli Zincir Otel İşletmeleri

Otel Grubu ve Türkiye'deki Otel Sayısı	Anket Uygulanan Otel Markası ve Sayıları	Anket Uygulanan Yönetici Sayısı
Accor Hotels	İbis 2 Novotel 2	16 24
Hilton Hotels	Conrad 1 Double Tree 1 Garden Inn 2 Hilton Parksa 1	12 7 18 6
IHG (Intercontinental) Hotels	Crowne Plaza 1 Holiday Inn 5	18 29
Marriot International	JV Marriot 1 Renaissance 2 The İstanbul Edition 1	12 19 7
Mövenpick Hotels & Resorts	Mövenpick 1	12
The Rezidor Hotel Group	Radisson Blu 4	15
Starwood Hotels & Resorts	Lugal Hotels 1 Sheraton Hotels 1	15 9
Swissôtel Hotels & Resorts	Swiss 1	12
Best Western Int. Hotels	Şile Gardens 1	9
Wyndham Worldwide Hotel Group	Ramada Hotels 4	20
TOPLAM	101	260

Tablo 13: Araştırmaya Dâhil Edilen Ulusal Sermayeli Zincir Otel İşletmeleri

Otel Grubu	Türkiye'deki Otel Sayısı	Anket Uygulanan Otel Sayısı	Anket Uygulanan Yönetici Sayısı
Anemon Hotels	19	14	65
Crystal Hotels Resort & Spa	11	6	40
Dedeman Hotels & Resorts International	16	8	52
Divan Otelleri	9	5	36
Rixos Hotels	11	5	51
TOPLAM	66	38	244

Çalışma evrenini oluşturan 167 adet otel işletmesinde görevli alt ve orta düzey yönetici sayısının hesaplanmasında büyük ölçekli bir otel işletmesinde bulunması gereken temel departmanların sayılarına bağlı olarak, her departmanda bir yönetici olduğu ve departman niteliğine göre sayısı değişebilen alt düzey yönetici pozisyonunda şeflerin bulunduğu varsayılarak, toplamı ifade eden yaklaşık bir sayıya ulaşılması öngörülmüştür. Büyük ölçekli bir otel işletmesinde temel olarak gece müdürü, önbüro müdürü, yiyecek/içecek müdürü, kat hizmetleri yöneticisi, satış-pazarlama bölümü müdürü, insan kaynakları yöneticisi, teknik hizmetler müdürü, muhasebe müdürü ve güvenlik müdürü olmak üzere en az 9 adet orta düzey yönetici olması gerektiği hesaplanmıştır (Tablo 14).

Tablo 14: Departmanlara Göre Alt Düzey Yöneticiler

DEPARTMAN	ALT DÜZEY YÖNETİCİLER ve SAYILARI			
Önbüro	Resepsiyon şefi	3	Santral şefi	1
	Rezervasyon şefi	1	Consiierge şefi	1
Yiyecek/içecek	Mutfak şefi	3		
	- Soğuk şefi	1	Restoran şefi	2
	- Banket şefi	1	Oda servisi şefi	1
	- Pastane şefi	1	İçecek/barlar şefi	1
	- Bulaşikhane şefi	1		
Kat hizmetleri	Kat hizmetleri yönetici yardımcısı	1	Genel alanlar şefi	1
	Kat şefleri	4	Çamaşırhane şefi	1
Satış / pazarlama	Satış yöneticisi	1	Halkla ilişkiler yöneticisi	1
	Pazarlama yöneticisi	1		
Muhasebe	Muhasebe şefi	1	Cost control yöneticisi	1
	Satın alma şefi	1		
İnsan kaynakları	İnsan kaynakları yönetici yardımcısı			1
Teknik hizmetler	Teknik hizmetler yönetici yardımcısı			1
Güvenlik	Güvenlik Şefi			2
TOPLAM				34

Tablo 14'te görüldüğü üzere bölümler bazında bu orta düzey yöneticilere bağlı olarak ise en az 34 adet alt düzey yöneticinin görev yapması gerektiği saptanarak, her

bir zincir otel işletmesinde minimum 43 adet alt ve orta düzey yönetici bulunduğu, dolayısıyla da çalışma evreninde en az 7181 adet alt ve orta düzey yönetici olması gerektiği öngörülmüştür. Diğer yandan araştırmanın gerçekleştirileceği zincir otel işletmelerindeki alt ve orta düzey yönetici sayısının, otel işletmelerinin organizasyon yapısına, büyüklüklerine, sundukları hizmet çeşidine ve karşıladıkları konaklama ihtiyacına göre farklılık gösterebileceği varsayılarak çalışma evrenini temsil eden kütlenin tam olarak bilinemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Evrenin tam olarak bilinemediği bu gibi durumlarda ise aşağıda belirtilen formül ile örneklem yaklaşık olarak bir sayı ile hesaplanabilir (Özmen, 1999: 48; Özdamar, 2001, akt: Ural ve Kılıç, 2011: 47) .

$$n \cong \frac{\sigma^2 \cdot Z_a^2}{H^2} = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} \cong \frac{1.3,8416}{0,01} \cong 384,16$$

n: Örneklem büyüklüğü

H: Standart hata değeri (%10)

Z_α : $\alpha=0.05$ için 1.96

σ = Evren standart sapması

Yukarıda belirtilen örneklem hesaplama formülüne göre araştırmada %10 hata payı kapsamında en az 385 adet alt ve orta düzey yöneticiye anket uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte verilerin toplanması sürecinde eksik veya hatalı anketlerin olabileceği göz önünde bulundurularak hesaplanan sayının üzerinde anket uygulanmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda veri toplama sürecinde en az 504 adet alt veya orta düzey yöneticiye anket uygulanmıştır (Tablo 12-13).

1.7. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ

Araştırmada, temel olarak üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Birinci bölümde verilerin elde edildiği alt ve orta düzey yöneticilere ilişkin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan departman, pozisyon, işletmede çalışma süresi, vb. demografik sorular ile zincir otel işletmelerinin kuruluş yılı, personel sayısı, oda ve yatak kapasitesi, yıldız sayısı gibi tanımlayıcı sorular yer almaktadır. Bu bölümden elde edilen veriler ile öncelikle örneklem hakkında genel bilgiler verilmesi amaçlanmış, aynı zamanda bilgi yönetimi süreçleri ve dönüştürücü liderlik davranışlarının

demografik değişkenlere (kontrol değişkenleri) göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Anketin ikinci bölümünü oluşturan dönüştürücü liderlik davranışlarının ölçümünde Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter'in 1990 yılında gerçekleştirdikleri "*Dönüştürücü Liderlik Davranışları ve Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Lidere Güven, Memnuniyet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*" konulu araştırma kapsamında kullanılan Dönüştürücü Lider Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından dönüştürücü liderlik davranışı ile ilgili literatürün detaylı incelenmesi ve dönüştürücü liderlik davranışlarının kullanılan diğer ölçeklerin analiz edilmesi ile geliştirilen ölçekte dönüştürücü liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik 23 ifade yer almaktadır. Dönüştürücü liderlerin sergilemiş oldukları davranışların belirlenmesini amaçlayan söz konusu 23 ifade araştırmacılar tarafından 6 alt boyutta toplanmıştır. Buna göre dönüştürücü liderler vizyon belirleme (5 ifade), rol model oluşturma (3 ifade), grup amaçlarının kabulünü sağlama (4 ifade), yüksek performans beklentisi (3 ifade), bireysel destek sağlama (4 ifade) ve entelektüel uyarım (4 ifade) davranışlarını sergilemektedirler.

Anketin üçüncü bölümünü oluşturan bilgi yönetimi süreçlerinin ölçümünde ise Shi (2010) tarafından gerçekleştirilen doktora tezinde kullanılan anket sorularından faydalanılmıştır. Shi (2010) araştırmasında Kianto'nun (2008) ORCI (Organizational Renewal Capability Inventory / Örgütsel Yenilenme Yeteneği Envanteri) ölçeğinde geliştirmeler yaparak bilgi yönetimi süreçlerini etkin bir şekilde ele almıştır. Söz konusu anket ölçeğinde bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin boyutlar, bilginin elde edilmesi (6 ifade), bilginin üretilmesi (5 ifade), bilginin paylaşılması (7 ifade), bilginin depolanması ve dokümantasyonu (7 ifade) ile bilginin kullanılması (7 ifade) şeklindedir. Bu bağlamda araştırmada bilgi yönetim süreçleri 5 alt boyutta ve toplam 32 ifade ile ölçülmüştür.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan ifadeler, araştırma amacı doğrultusunda çoklu ölçek türlerinden olan Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. 5'li Likert ölçeğinin tercih edildiği bu bölümlerde, anketi yanıtlayan alt ve orta düzey yöneticilerin her bir ifadeye "Kesinlikle Katılıyorum",

“Katılıyorum”, “Fikrim yok”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek yanıtlaması istenmiştir. Kullanılan 5’li Likert ölçeğinde ölçeğin dengesi dikkate alınarak olumlu ve olumsuz kategorilerin eşit sayıda olması sağlanmıştır.

1.8. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ VE SÜRECİ

Türkiye’de faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi yönetimi uygulamalarında dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkilerinin incelendiği bu araştırmada hedeflenen sonuçlara ulaşılması için ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesinde anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada anket yönteminin tercih edilmesinde maliyet, zaman tasarrufu, yöneticilere ulaşılabilirlik unsurları etkili olmuştur.

Araştırma kapsamında ankete son şeklinin verilmesi için, öncelikle anket formundan sınırlı sayıda çoğaltılarak 3 öğretim üyesi, 3 öğretim elemanı, 2 sektör yöneticisinin anket formunu inceleyerek görüşlerini bildirmeleri talep edilmiştir. Öğretim üyeleri, öğretim elemanları ve sektör yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, anket formunda son değişiklikler yapılarak, anlam karmaşası yaratabilecek ifadeler yeniden düzenlenmiştir. Gerekli düzenlemeler ile son hali verilen anket formu, Ocak-Nisan 2013 döneminde telefonla zincir otel işletmelerinde görevli 504 alt ve orta düzey yöneticiye uygulanmıştır. Anketlerin uygulanması sürecinde telefonla iletişim yolunun seçilmesinde zincir otel işletmelerinin Türkiye’nin farklı illerinde yer almaları ve yöneticiler ile yüz yüze görüşme olasılığının zaman sınırlılığı nedeniyle düşük olması etkili olmuştur.

Araştırma kapsamında verilerin toplanmasından sonra, anket formları önce genel olarak, sonrasında ise dönüştürücü liderlik ölçeğinde yer alan *kontrol soruları*³ incelenerek, hatalı ve/veya yanlış doldurulan 81 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Buradan hareketle araştırma örnekleminin 423 katılımcıdan (alt ve orta düzey

³ Kontrol soruları: Katılımcıların anketi bilinçli olarak yanıtladıklarını anlamak için ölçek içerisinde belirli ifadelerin olumsuz anlam içerecek şekilde sorulmasıdır.

yönetici) olduğu kabul edilmiş ve analizlere 423 katılımcının yanıtladığı anketler dâhil edilmiştir.

1.9. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma verilerinin analizi sürecinde ilk olarak anket yoluyla elde edilen veriler PASW (Predictive Analytics Software) 18.0 programına aktararak veri analizine uygun hale getirilmiştir. Sonraki aşamada güvenilirlik analizi ile verilerin istatistiksel analizler için uygunluğu test edilmiştir. Bilimsel araştırmalarda güvenilirlik Peter (1979) tarafından bir ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi olarak ifade edilmiştir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 122). Bilimsel araştırmalarda en sık kullanılan güvenilirlik yöntemleri ise test-tekrar test, alternatif form, ikiye ayırma, iç tutarlılık ve gözlemciler arası güvenilirlik yöntemleridir (Demir, Gürer, Köksal ve Dolu, 2011: 95). Söz konusu bu yöntemler arasında ölçme aracının örnekleme bir kez uygulanması ile elde edilen puanların kullanıldığı (Croceker ve Algina, 1986; Akt: Büyüköztürk vd., 2012: 110) iç tutarlılık analizleri ve bu kapsamda gerçekleştirilen Cronbach Alpha yöntemi en çok tercih edilen yöntemdir. Ölçekte yer alan her bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin bir katsayı ile ortaya konulduğu (Balcı, 2011: 113) Cronbach Alpha yönteminde Alpha kat sayısı 0 ile 1 arası değerler almakta ve istatistiksel analizlerde Alpha kat sayısının en az 0.70 olması arzu edilmektedir. Bu kapsamda araştırma ölçeklerine yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik analizlerinde dönüştürücü liderlik ölçeği güvenilirliğini ifade eden Cronbach Alpha katsayısının 23 madde (ifade) için 0.720, bilgi yönetimi ölçeği güvenilirliğini ifade eden Cronbach Alpha katsayısının ise 32 madde için 0.830 olduğu saptanmıştır. Sonuçlar bağlamında araştırmada kullanılan ölçekler istatistiksel olarak güvenilirlerdir.

Araştırma verilerinin analizi kapsamında güvenilirlik analizinden sonra anketi yanıtlayan katılımcıların bazı demografik özellikleri ve zincir otel işletmelerine ait bazı tanımlayıcı özellikler analiz edilmiştir. Tanımlayıcı analizlerin kullanıldığı bu bölümde temel olarak sıklık analizi ve yüzde analizi tekniklerinden faydalanılarak katılımcıların demografik özellikleri ve zincir otel işletmelerine ait özellikler belirli gruplar dâhilinde sınıflandırılmıştır. Bu aşamada verilerin sınıflandırılmasındaki temel

amaçlar, örneklem hakkında genel bir çerçeve oluşturmak ve verileri farklılıkları belirlemeye yönelik analizlerde kullanıma uygun hale getirmektir.

Veri analizinin üçüncü aşamasında katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışları ve bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin görüşleri aritmetik ortalama, standart sapma, sıklık analizi ve yüzde analizi teknikleri ile değerlendirilmiştir. Bu aşamada ilgili boyuttaki (alt faktörlerdeki) verilere ait değerlerin toplanarak, toplamın veri sayısına bölünmesini kapsayan aritmetik ortalama ve varyansın karekökünü ifade eden standart sapma teknikleri (Arıkan, 2007: 186-189; Özdoğan, 2011, 387-392) ile temel olarak dönüştürücü liderlik davranışları ve bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilme oranları hakkında fikir verilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla her bir alt boyuta ait aritmetik ortalama değerleri sunulmuş; sonrasında ise alt boyutlarda yer alan ifadeler için katılım dereceleri bağlamında sıklık ve yüzdeler, ifadelere katılım düzeyini belirtmek için ise aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

Veri analizleri kapsamında katılımcı görüşlerinin değerlendirilmesinden sonra ilişki ölçüm testleriyle dönüştürücü liderlik davranışları ve bilgi yönetimi süreçleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı, dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak bağımlı değişken(ler) ile bağımsız değişken(ler) arasındaki ikili (bivariate) ilişki düzeyini, ilişkinin yönünü ve önemini belirlemek için korelasyon analizi (Özdamar, 2011: 509) kullanılmıştır. Korelasyon analizinin gerçekleştirilmesinden sonra ise dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisini ortaya koymak için tek değişkenli ve çok değişkenli regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Bu aşamada regresyon analizlerinin kullanımı ile bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel olarak ifadesi (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 231) ve bağımsız açıklayıcı değişkenlerin, bağımlı değişkeni ne oranda etkilediğinin ortaya konulması (Arıkan, 2007: 200) amaçlanmıştır. Regresyon analizlerinde bağımsız değişken olarak kabul edilen dönüştürücü liderlik davranışlarının, bağımlı değişkeni ifade eden bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde ortaya çıkan regresyon formülünün geçerliliği için öncelikle analiz sonucundaki güven aralığı kat sayısını belirten anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Araştırmanın % 95 güven aralığı ile

gerçekleştirildiğinden hareketle anlamlılık düzeyinin 0.05'ten küçük olduğu durumlarda regresyon modeli geçerli kabul edilmiştir.

Veri analizlerinin son aşamasında örnekleme yer alan zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının ve bilgi yönetimi süreçlerinin kontrol değişkenlerine (katılımcıların demografik özellikleri ve otel işletmelerinin özellikleri) göre farklılık gösterip göstermediği farklılıkları belirlemeye yönelik testler ile analiz edilmiştir. Bu aşamada hangi testlerin kullanılacağını belirlemek amacıyla, öncelikle örneklemden toplanan verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini incelemek için (Özdamar, 2011: 272-273) PASW programında Kolmogorov-Smirnov Tek Örnek Testi ve Shapiro Wilk W Testi gerçekleştirilmiştir. Test sonucunda hem dönüştürücü liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik verilere ait, hem de bilgi yönetimi süreçlerini belirlemeye yönelik verilere ait değerlerin (Asym. Sig.) 0.05'ten küçük olduğu görülmüştür. Örneklem dağılımının normalliğinin ölçüldüğü Kolmogorov-Smirnov Tek Örnek Testi'nde p değerinin (Asym. Sig.) 0.05'ten küçük olduğu durumlarda; Shapiro Wilk W Testi'nde ise W test istatistiğinin 0'a yakın olduğu durumlarda veriler normal dağılıma sahip değildir (Özdamar, 2011: 272-273). Buradan hareketle araştırma verilerinin normal dağılım göstermediği kabul edilmiş, farklılıkları belirlemeye yönelik testlerde parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda bağımsız değişkendeki grup sayısının iki olduğu durumlarda Mann Whitney U testi, bağımsız değişkendeki grup sayısının ikiden fazla olduğu durumlarda ise Kruskal Wallis H testi kullanılarak zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının ve bilgi yönetimi süreçlerinin kontrol değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği saptanmıştır. Kruskal Wallis H testinin kullanıldığı ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptandığı durumlarda farkın kaynağının belirlenmesi için grupların ikili kombinasyonları üzerinden Mann Whitney U testi uygulanarak, sonuçların anlamlılık düzeyleri değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2002: 156). Teste ilişkin anlamlılık düzeyinin 0.05'ten küçük olduğu durumlarda ise ilişkinin etki derecesini belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi sonuçları ve Spearman Korelasyon katsayısı (r değeri) hesaplanmıştır. R değeri, Mann Whitney U testi ile elde edilen z mutlak değerinin, toplam gözlem sayısının kareköküne ($\sqrt{n}$) bölünmesi ile elde edilmiştir. Cohen'e göre (1988) r değerinin etki derecesi $r = 0.10$ ise küçük, $r = 0.30$ ise orta ve $r \leq 0.50$ ise

büyüktür (Field, 2005: 531-532). Araştırmada r değerinin yorumlanması sürecinde Cohen (1988) tarafından belirlenen değerler temel alınmıştır.

2. ARAŞTIRMA BULGULARI

2.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde ilk olarak anketi yanıtlayan katılımcıların bazı demografik özellikleri değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 15'te sunulmuştur. Tablo 15'teki sonuçlar doğrultusunda katılımcıların %67.6'sının erkek olduğu ve %59.1'inin evli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 15: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ana Değişken	Alt Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)	Ana Değişken	Alt Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	137	32.4		Departman Müd.	245	57.9
	Erkek	286	67.6		Dept. Müd. Yard.	41	9.7
Yaş Grubu	25 yaşından genç	11	2.6	Pozisyon	Şef/sorumlu	122	28.8
	25-34 yaş arası	248	58.7		Şef Yardımcısı	12	2.8
	35-44 yaş arası	152	35.9		Uzman	3	0.8
	45 yaş ve üzeri	12	2.8				
Medeni Durum	Evli	250	59.1	Çalışılan Departman	İdari Birimler	24	5.7
	Bekâr	173	40.9		Önbüro	96	22.7
			Kat Hizmetleri		44	10.4	
			Yiyecek & İçecek		99	23.4	
Eğitim Durumu	İlk/ortaokul	6	1.4		Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	9.5
	Lise	71	16.8		Muhasebe	31	7.3
	Ön lisans/Lisans	337	79.7		İnsan Kaynakları	49	11.6
	Lisansüstü	9	2.1		Güvenlik	6	1.4
Turizm sektöründe çalışma süresi	5 yıldan az	52	12.3		Teknik Servis	17	4.0
	5-10 yıl	163	38.5	Diğer ⁴	17	4.0	
	11-15 yıl	113	26.7	İşletmede çalışma süresi	1-3 yıl	175	41.4
	16-20 yıl	56	13.2		4-6 yıl	113	26.7
	20 yıldan fazla	29	6.9		7-9 yıl	36	8.5
	Yanıtsız	10	2.4		10 yıl ve üzeri	31	7.3
			Yanıtsız		68	16.1	
Toplam (N) = 423 katılımcı							

Tablo 15'te yer alan veriler doğrultusunda katılımcıların %58.7'sinin 25-34 yaş aralığında ve %35.9'unun 35-44 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Katılımcıların %79.7'sinin ön lisans veya lisans mezunu olması zincir otel işletmelerinde görevli alt

⁴ SPA-Wellness ve Animasyon departmanında görevli alt ve orta düzey yöneticilerdir.

ve orta düzey yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu kalifiye işgücünden oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri incelendiğinde yalnızca %12.3'ünün 5 yıldan az deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların %41.4 gibi büyük bir çoğunluğunun görev yaptığı işletmede 4 yıldan daha az süredir çalışmakta olması dikkati çeken başka bir unsurdur. Katılımcıların işletmedeki pozisyonları incelendiğinde ise %67.6'sının orta düzey yöneticileri ifade eden departman müdürü veya departman müdür yardımcısı olduğu, kalan kesimin ise alt düzey yöneticileri ifade eden şef/sorumlu, şef yardımcısı veya uzmanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların görevli olduğu departmanların ise sırasıyla yiyecek & içecek departmanı (%23.4), önbüro departmanı (%22.7), insan kaynakları departmanı (%11.6) ve kat hizmetleri departmanında (%10.4) yoğunlaştığı görülmektedir.

2.2. ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların görev yaptığı zincir otel işletmelerine ilişkin veriler analiz edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak araştırmaya destek veren zincir otel işletmeleri ve bu işletmelerde anket uygulanan katılımcı sayısının dağılımı incelenmiştir. Tablo 16'da yer alan sonuçlara göre araştırma kapsamında 29 adet yabancı sermayeli zincir otel işletmesinden 227 adet katılımcıya ve 36 adet ulusal sermayeli zincir otel işletmesinden 196 adet katılımcıya anket uygulanmıştır.

Tablo 16'ya göre yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde anketi yanıtlayan katılımcıların zincir grupları bağlamında dağılımı; IHG Hotels 45 katılımcı, Marriot International 34 katılımcı, Accor Hotels 33 katılımcı, Hilton Hotels 32 katılımcı, Starwood Hotels & Resorts 18 katılımcı, Wyndham Worldwide Hotel Group 17 katılımcı, The Rezidor Hotel Group 15 katılımcı, Swissôtel Hotels & Resorts 12 katılımcı ve Best Western Int. Hotels 9 katılımcı şeklindedir. Ulusal sermayeli zincir otel işletmelerinde anketi yanıtlayan katılımcıların zincir grupları bağlamında dağılımı ise; Anemon Hotels 57 katılımcı, Dedeman Hotels & Resorts International 40 katılımcı, Crystal Hotels Resort & Spa 34 katılımcı, Divan Otelleri 33 katılımcı ve Rixos Hotels 32 katılımcı şeklindedir. Bu bağlamda araştırma örneklemini oluşturan

katılımcıların %53.66'sı yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde, %46.34'ü ulusal sermayeli zincir otel işletmelerinde görevli alt ve orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 16: Zincir Otel İşletmeleri ve Katılımcıların Dağılımı

Yabancı Sermayeli Zincir Otel İşletmeleri			Ulusal Sermayeli Zincir Otel İşletmeleri		
Zincir Grubu	Gruba Ait Otel İşletmeleri	Katılımcı Sayısı (n)	Zincir Grubu	Gruba Ait Otel İşletmeleri	Katılımcı Sayısı (n)
Accor Hotels	Hotel İbis Bursa	4	Anemon Hotels	Anemon Galata	5
	Hotel İbis İst. Esenyurt	8		Anemon Antalya	1
	Hotel Novotel İstanbul	11		Anemon Aydın	2
	Hotel Novotel Trabzon	10		Anemon Çavdarhisar	1
Hilton Hotels	Conrad İstanbul	9		Anemon Çiğli	9
	Doubletree By Hilton	2		Anemon Denizli	2
	Hilton Garden Inn Kütahya	9		Anemon Ege	4
	Hilton Garden Inn Mardin	6		Anemon Fuar	10
	Hilton Parksa	6		Anemon İzmir	13
IHG Hotels	Crowne Plaza Antalya	18		Anemon Konya	1
	Holiday Inn Ankara	8		Anemon Kula	3
	Holiday Inn İst. Airport	4		Anemon Malatya	2
	Holiday Inn İst. City	14		Anemon Marmaris	2
	Holiday Inn İst. Avrupa	1		Anemon Ordu	2
Marriot Int.	JW Marriot Hotel Ankara	12	Crystal Hotels Resort & Spa	Cry. Palace Family Resort	1
	Renaissance Antalya	9		Cry. Palace Resort Kemer	5
	Renaissance Bosphorus	7		Cry. Paraiso Verde Resort	8
	The İstanbul Edition	6		Cry. Tatbeach Golf Resort	7
Mövenpick	Mövenpick İzmir	12		İstanbul Crystal	13
The Rezidor Hotel Group	Radisson Blue Çeşme	13	Dedeman Hotels & Resorts Int.	Dedeman Ankara	12
	Radisson Blue İst. Asia	2		Dedeman Diyarbakır	4
Starwood Group	Lugal Ankara	11		Dedeman Gaziantep	2
	Sheraton Çeşme	7		Dedeman İstanbul	7
Swissôtel	Swiss Otel Grand Efes	12		Dedeman Konya	3
Best West.	Şile Gardens Hotel	9		Dedeman Palandöken	1
	Ramada Kahramanmaraş	3		Dedeman Park Antalya	11
Wyndham Worldwide	Ramada Plaza Antalya	8	Divan Otelleri	Divan Ankara	8
	Ramada Plaza İzmit	4		Divan Antalya	7
	Ramada Resort Bodrum	2		Divan Çukurhan	8
				Divan İstanbul	6
				Divan İstanbul City	4
TOPLAM	29 otel işletmesi	227			
			Rixos Hotels	Rixos Bomonty	8
				Rixos Elysium Suites	3
				Rixos Pera İstanbul	11
				Rixos Premium Belek	6
				Rixos Tekirova	4
			TOPLAM	36 otel işletmesi	196

Araştırmada örnekleme oluşturan zincir otel işletmelerine ait analizler kapsamında ikinci aşamada zincir otel işletmelerine ilişkin tanımlayıcı veriler analiz edilmiştir. Diğer yandan araştırma verilerinin daha anlaşılabilir olması için yabancı

sermayeli (Tablo 17) ve ulusal sermayeli (Tablo 18) zincir otel işletmeleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 17: Yabancı Sermayeli Zincir Otel İşletmelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ana Değişken	Alt Grup	Sıklık (n)	Yüzde (%)	Ana Değişken	Alt Grup	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Faaliyet Süresi (yıl)	10 yıldan fazla	4	13.79	Oda Sayısı	100'den az	3	10.34
	5-10 yıl arası	8	27.59		100-199 oda	12	41.38
	5 yıldan az	17	58.62		200-299 oda	6	20.69
İşgören Sayısı ⁵	100'den az	12	41.38		300 ve üzeri oda	8	27.59
	100-199 işgören	7	24.14	Yatak Kapasitesi	100-199 yatak	3	10.34
	200-299 işgören	3	10.34		200-299 yatak	4	13.79
	300 ve üzeri işgören	6	20.69		300-399 yatak	5	17.24
	Yanıtsız	1	3.45		400-499 yatak	5	17.24
Yıldız Sayısı	3 yıldız	2	6.90		500 yatak ve üzeri	7	24.15
	4 yıldız	5	17.24		Yanıtsız	5	17.24
	5 yıldız	22	75.86				

Tablo 17'ye göre örneklem içerisinde yer alan yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinin %58.62'si 5 yıldan daha az süredir (2008 yılı ve sonrası) Türkiye'de faaliyet gösterirken, %27.59'u 5-10 yıldır, %13.79'u ise 10 yıldan uzun süredir Türkiye'de faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katkı sağlayan yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinin 22 tanesi 5 yıldızlı (%75.86) otel işletmesi niteliğinde iken, 5 tanesi 4 yıldızlı (%17.24), 2 tanesi ise 3 yıldızlı (6.90) otel işletmesi niteliğindedir. Diğer yandan, bu otel işletmelerinin % 41.38'inde işgören sayısının 100'den az olması dikkati çekmektedir. Araştırma kapsamında ulaşılan yabancı sermayeli zincir otel işletmeleri içerisinde şehir otellerinin fazla olması sebebiyle hizmet birimlerinin temel departmanlar ile sınırlı olması ve bu departmanlarda işgören sayısının az olması, bu durumun açıklayıcısı olarak kabul edilebilir. Yine, Tablo 17'de yer alan veriler doğrultusunda yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinin %51.72'sinin 200'den az odaya sahip iken %48.28'inin oda sayısının 200 üzerinde olduğu görülmektedir. Yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinin yatak sayıları incelendiğinde ise 3 otel işletmesinin 100-199 yatak kapasitesine, 4 otel işletmesinin 200-299 yatak kapasitesine, 5 otel işletmesinin 300-399 yatak kapasitesine ve 12 otel işletmesinin (%37.94) 400 ve daha fazla yatak kapasitesine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

⁵ Tablo 17 ve 18'e göre bazı zincir otel işletmelerinde işgören sayısının iş yoğunluğu bağlamında farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle işgören sayısının gruplanmasında katılımcıların belirttiği minimum değerler temel alınmıştır.

Araştırmada yer alan ulusal sermayeli zincir otel işletmelerine ait tanımlayıcı verilerin analizi gerçekleştirilerek analiz sonuçları Tablo 18’de sunulmuştur. Buna göre araştırma kapsamında ulaşılan ulusal sermayeli 36 adet zincir otel işletmesinin 16 adedi (%44.44) 10 yıldan daha uzun süredir faaliyet gösterirken, 10 adedi 5-10 yıldır (%27.78), 10 adedi ise 5 yıldan daha az süredir faaliyet göstermektedir.

Tablo 18: Ulusal Sermayeli Zincir Otel İşletmelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ana Değişken	Alt Grup	Sıklık (n)	Yüzde (%)	Ana Değişken	Alt Grup	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Faaliyet Süresi (yıl)	10 yıldan fazla	16	44.44	Oda Sayısı	100’den az	12	33.33
	5-10 yıl arası	10	27.78		100-199 oda	9	25.00
	5 yıldan az	10	27.78		200-299 oda	5	13.89
İşgören Sayısı	100’den az	17	47.22		300 ve üzeri oda	10	27.78
	100-199 işgören	7	19.44	Yatak Kapasitesi	100’den az	5	13.89
	200-299 işgören	4	11.11		100-199 yatak	10	27.78
	300 ve üzeri işgören	5	13.89		200-299 yatak	5	13.89
	Yanıtsız	3	8.33		300-399 yatak	2	5.56
Yıldız Sayısı	Butik otel	3	8.33		400-499 yatak	4	11.11
	4 yıldız	13	36.11		500 yatak ve üzeri	10	27.78
	5 yıldız	20	55.56				

Ulusal sermayeli zincir otel işletmelerine ilişkin tanımlayıcı verilerin yer aldığı Tablo 18’deki sonuçlar bağlamında zincir otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğu (%55.56) 5 yıldızlı otel işletmesi olarak faaliyet göstermektedir. Ulusal sermayeli zincir otel işletmelerinin işgören sayıları incelendiğinde ise 17 otel işletmesinde 100’den az (%47.22) işgören çalışmakta iken, 7 otel işletmesinde 100-199 işgören (%19.44), 4 otel işletmesinde 200-299 işgören (%11.11) ve 5 otel işletmesinde 300 ve üzeri işgörenin (%13.89) çalıştığı görülmektedir. Zincir otel işletmelerinin 12 tanesinde (%33.33) oda sayısı 100’den azdır. Oda sayısı 300 ve üzeri olan zincir otel işletmesi sayısı ise %27.78’lik oran ile 10’dur. Zincir otel işletmelerinin yatak sayıları değerlendirildiğinde ise 10 adet otel işletmesinin 500 ve üzeri yatak kapasitesine (%27.78) sahip olduğu; yatak kapasitesi 200’ün altında olan otel işletmesi sayısının ise %38.89’luk oran ile 14 adet olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 17 ve Tablo 18 sonuçları birlikte değerlendirildiğinde araştırmaya katkı sağlayan yabancı ve ulusal sermayeli zincir otel işletmelerinin çoğunluğunun 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluştuğu, yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinin Türkiye’de faaliyet sürelerinin ulusal sermayeli zincir otel işletmelerine göre daha az

olduğu ve zincir otel işletmelerinde işgören yoğunluğunun oda sayılarına bağlı olarak sahil otelleri haricinde genellikle 100'den az olduğu anlaşılmaktadır.

2.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNE İLİŞKİN KATILIMCI GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sürecinde demografik verilerin analizinden sonra katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışları ve bilgi yönetimi süreçlerine yönelik görüşleri değerlendirilmiştir. Bu aşamada katılımcıların her bir ifadeye katılım derecelerinin belirlenmesi için sıklık ve frekans analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Bununla birlikte katılımcıların ölçekte yer alan ifadelere katılım düzeyinin alt boyutlar (faktörler) bağlamında değerlendirilmesi için her bir ifadenin aritmetik ortalaması ve standart sapmasına ve ilgili alt faktörün genel aritmetik ortalamasına yer verilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak katılımcıların amirleri pozisyonundaki üst ve/veya orta düzey yöneticilerin sergilemiş olduğu dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algıları analiz edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 19'da sunulmuştur. Tablo 19'da yer alan sonuçlar alt faktörler bağlamında incelendiğinde, alt faktörlere ait ortalamalarının 3.00'in oldukça üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılar örgüt içinde yüksek oranda dönüştürücü liderlik davranışlarını algılamaktadırlar. Diğer yandan, katılımcılar tarafından en fazla sergilendiği düşünülen dönüştürücü liderlik davranışı alt faktörü vizyon belirleme ve vizyonun ifadesi ($\bar{x}$: 4.17) iken, grup amaçlarının kabulünü sağlama ($\bar{x}$: 4.15) en fazla sergilendiği düşünülen ikinci dönüştürücü liderlik davranışdır. Katılımcılar tarafından diğerlerine oranla en az sergilendiği düşünülen dönüştürücü liderlik davranışı ise yüksek performans beklentisidir ($\bar{x}$: 3.70).

Tablo 19 ifadeler bazında değerlendirildiğinde katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerini belirten en yüksek ortalamaya sahip ifadenin, bireysel destek sağlama kapsamında “*Kişisel duygu ve düşüncelerime saygı gösterir*” ($\bar{x}$: 4.31, s.s: 0.540) ifadesi olduğu görülmektedir. “*Çalışanlara gelecek planları hakkında ilham verir*” ($\bar{x}$: 4.30, s.s: 0.600) ifadesi ise bireysel destek davranışları kapsamında en yüksek ikinci ortalamaya sahiptir. Katılımcı görüşlerine

göre yöneticiler tarafından diğerlerine oranla en az sergilenen dönüştürücü liderlik davranışı ise “*En iyi şekilde gerçekleştirilmeyen işlere razı olmaz*” ($\bar{x}$: 3.34, **s.s**: 1.183) ifadesi ile belirtilen dönüştürücü liderin, örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerde en iyiyi hedeflemesi ve bu yönde hareket etmesidir.

Tablo 19: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri

AF	İfadeler	$\bar{X}$	İfadelere katılım düzeyi					$\bar{x}$	s.s
			1	2	3	4	5		
Yüksek Performans Beklentisi	Bizden çok şey beklediğini gösterir.	n 2	45	58	252	66		3.79	0.848
		% 0.47	10.64	13.71	59.57	15.60			
	En iyi performansın gösterilmesi konusunda ısrarcıdır.	n ---	9	86	232	96		3.98	0.718
		% ---	2.1	20.3	54.8	22.7			
Rol Model Oluşturma	En iyi şekilde gerçekleştirilmeyen işlere razı olmaz.	n 18	121	57	154	73		3.34	1.183
		% 4.3	28.6	13.5	36.4	17.3			
	Neler yapılacağını söylemek yerine bizzat iş yaparak bize liderlik eder.	n ---	1	27	315	80		4.12	0.498
		% ---	.2	6.4	74.5	18.9			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	Benim için örnek bir model oluşturur.	n ---	1	39	275	108		4.16	0.577
		% ---	.2	9.2	65.0	25.5			
	Örnekler ortaya koyarak çalışanlara liderlik eder.	n ---	---	54	277	92		4.09	0.581
		% ---	---	12.8	65.5	21.7			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Geleceğimiz hakkında merak uyandırıcı bir tablo çizer.	n ---	4	49	314	56		4.00	0.535
		% ---	.9	11.6	74.2	13.2			
	İşletme geleceği hakkında net bir görüşe (vizyona) sahiptir.	n ---	2	42	250	129		4.20	0.621
		% ---	.5	9.9	59.1	30.5			
	Çalışanlara gelecek planları hakkında ilham verir.	n ---	---	32	234	157		4.30	0.600
		% ---	---	7.6	55.3	37.1			
	İşletmenin gelecek vizyonuna çalışanların bağlanmasını sağlar.	n ---	1	53	246	123		4.16	0.633
		% ---	.2	12.5	58.2	29.1			
Bireysel Destek Sağlama	İşletme için sürekli yeni fırsatlar arar.	n ---	---	37	266	120		4.20	0.577
		% ---	---	8.7	62.9	28.4			
Entelektüel Uyarım	Çalışma grupları arasındaki işbirliğini teşvik eder.	n 1	17	37	280	88		4.03	0.691
		% 0.2	4	8.7	66.2	20.8			
	Çalışanları “takım oyuncusu” olma yönünde cesaretlendirir.	n ---	2	33	254	134		4.23	0.602
		% ---	0.5	7.8	60	31.7			
	Çalışanlar arasında takım ruhu ve takım çalışmasını geliştirir.	n ---	---	57	232	134		4.18	0.648
		% ---	---	13.5	54.8	31.7			
	Aynı amaç için çalışma gruplarının birlikte çalışmasını sağlar.	n ---	---	40	277	106		4.16	0.567
		% ---	---	9.5	65.5	25.1			
Bireysel Destek Sağlama	Benim duygu ve düşüncelerimi dikkate almadan hareket eder. (R)	n ---	2	44	299	78		4.07	0.550
		% ---	0.5	10.4	70.7	18.4			
	Kişisel duygu ve düşüncelerime saygı gösterir.	n ---	---	16	258	149		4.31	0.540
		% ---	---	3.8	61	35.2			
	Çalışanların kişisel ihtiyaçlarının karşılanması için çaba gösterir.	n ---	3	57	256	107		4.10	0.637
		% ---	0.7	13.5	60.5	25.3			
	Bana karşı davranışlarında kişisel duygularımı göz ardı eder. (R)	n 12	43	69	222	77		3.73	0.968
		% 2.8	10.2	16.3	52.5	18.2			
Entelektüel Uyarım	Mevcut sorunlar için yeni çözüm yolları aramamı talep eder.	n ---	---	36	267	120		4.20	0.575
		% ---	---	8.5	63.1	28.4			
	Beni düşünmeye sevk etmek için sorular sorar.	n ---	4	80	229	110		4.05	0.697
		% ---	0.9	18.9	54.1	26			
	Beni iş yapma yöntemlerini yeniden gözden geçirmem hususunda cesaretlendirir.	n ---	---	53	251	119		4.16	0.619
		% ---	---	12.5	59.3	28.1			
	Sorumlu olduğum işlerin yapılış tarzını sorgulamamı sağlayan görüşleri vardır.	n ---	3	42	301	77		4.07	0.553
		% ---	0.7	9.9	71.2	18.2			

AF: Alt Faktörler, **$\bar{X}$:** Faktöre ait aritmetik ortalama, **$\bar{x}$:** İfadeye ait aritmetik ortalama, **s.s:** standart sapma, **1:** Kesinlikle katılmıyorum, **2:** Katılmıyorum, **3:** Fikrim yok, **4:** Katılıyorum, **5:** Kesinlikle katılıyorum.

Tablo 20’de katılımcıların zincir otel işletmelerinde uygulanmakta olan bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin algı düzeyleri değerlendirilmiştir.

Tablo 20: Katılımcıların Bilgi Yönetim Süreçlerine İlişkin Görüşleri

AF	İfadeler	$\bar{X}$	İfadelere katılım düzeyi					$\bar{x}$	s.s
			1	2	3	4	5		
Bilgi Edinme	Otelimiz sürekli dışarıdan yeni bilgi arayışı içerisindedir.	n 1 % 0.2	4	56	284	78		4.03	0.613
	Personelimiz düzenli olarak dış kaynaklardan yeni bilgiler sağlamaktadır.	n 1 % 0.2	---	59	296	67		4.01	0.565
	Otelimiz müşteri ihtiyaçlarını sistematik olarak analiz etmektedir.	n --- % ---	---	75	225	123		4.11	0.675
	Otel yönetimi düzenli olarak rakipler hakkında bilgi elde etmektedir.	n --- % ---	1	94	215	113		4.04	0.706
	Otel yönetimi düzenli olarak araştırma kurumlarından bilgi elde etmektedir.	n --- % ---	4	101	219	99		3.98	0.715
	Otel yönetimi düzenli olarak rakipler, müşteriler ve tedarikçilerden bilgi elde etmektedir.	n --- % ---	---	53	266	104		4.12	0.598
Bilgi Üretimi	Otel yönetimi sunulan ürün ve hizmetler hakkında sık sık yeni fikirler ortaya çıkarmaktadır.	n --- % ---	1	49	249	124		4.17	0.624
	Otel yönetimi çalışma yöntemleri ve iş süreçleri hakkında sık sık yeni fikirler ileri sürmektedir.	n --- % ---	---	51	258	114		4.15	0.607
	Otelimizde iş yapma yöntemleri etkinliğini kaybetmişse yeni yöntemler geliştirilmektedir.	n --- % ---	---	47	242	134		4.21	0.622
	Otelimizde farklı bölümlerin işbirliği ile fikirler ve yenilikler geliştirilmektedir.	n --- % ---	---	52	250	121		4.16	0.619
	Otelimizde dışarıdan partnerlerle işbirliği ile fikirler ve yenilikler geliştirilmektedir.	n --- % ---	---	49	248	126		4.18	0.618
Bilgi Paylaşımı	Otelimizde bilgi bölümler arasında etkin bir şekilde paylaşılmaktadır.	n --- % ---	---	52	234	137		4.20	0.638
	Otelimizdeki farklı bölümler/departmanlar aralarında bilgi paylaşımı gerçekleştirmektedir.	n --- % ---	---	56	257	110		4.13	0.614
	Otelimizde çalışanlar ve yöneticiler etkin olarak bilgi alışverişinde bulunmaktadır.	n --- % ---	---	65	265	93		4.07	0.608
	Otel yönetimi stratejik ortakları ile birçok bilgi alışverişinde bulunmaktadır.	n --- % ---	---	47	272	104		4.13	0.583
	Otel yönetimi rakipleri ile dernekler yoluyla ve doğrudan bilgi alışverişinde bulunmaktadır.	n --- % ---	1	51	265	106		4.13	0.605
	Otelimizde daha önce geliştirilen çözümlere ve dokümanlara kolaylıkla ulaşılabilir.	n --- % ---	1	42	269	111		4.16	0.589
	Otelimizde bilgilerin yayılmasında daha çok gayri resmi yollar kullanılmaktadır.	n 24 % 5.7	155	50	133	61		3.12	1.214
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	Otelimizde toplanan bilginin yeniden düzenlenmesi, organizasyonu ve depolanması için birçok çalışma gerçekleştirilmektedir.	n 1 % 0.2	2	25	314	81		4.12	0.527
	Otelimizdeki bilgi kaynakları, kullanım kılavuzları ve veri tabanları her zaman günceldir.	n --- % ---	---	25	271	127		4.24	0.549
	Personel prosedür, kural ve yönetmeliklerdeki değişimler konusunda sistematik olarak bilgilendirilmektedir.	n --- % ---	1	30	258	134		4.24	0.583
	Otelimizde dokümanlar ve veri tabanlarında birçok enformasyon mevcuttur.	n --- % ---	---	37	283	103		4.16	0.554
	Otelimizde birçok özgün iş süreçleri ve hizmetler geliştirilmektedir.	n --- % ---	---	51	285	87		4.09	0.565
	Otelimizde uygulamalardan öğrenilen çıktılar sürekli olarak yazılı hale getirilmektedir.	n 2 % 0.5	39	122	173	87		3.72	0.910
	Otelimizde kazanılan en önemli deneyimler mutlaka yazılı hale getirilmektedir	n 1 % 0.2	35	118	173	96		3.78	0.900

Tablo 20'nin devamı									
AF	İfadeler	$\bar{X}$	İfadelere katılım düzeyi					$\bar{x}$	s.s
			1	2	3	4	5		
Bilginin Kullanımı	Otelimiz yaratıcı bir anlayışla yeni uygulamalar için mevcut olan bilgi birikiminden faydalanmaktadır.	n ---	1	40	267	115		4.17	0.589
		% ---	0.2	9.5	63.1	27.2			
	Otelimiz birçok iş sürecinde çalışanların bilgisini kullanmaktadır.	n ---	4	31	278	110		4.17	0.586
		% ---	0.9	7.3	65.7	26			
	Otelimiz müşterilerin değişen ürün ve hizmet ihtiyaçlarına cevap vermektedir.	n ---	---	41	296	86		4.11	0.538
		% ---	---	9.7	70	20.3			
	Otelimizde elde edilen bilginin analizi ve uygulanması sonucunda önemli ürün/hizmet ve süreç iyileştirmeleri elde etmektedir.	n ---	---	30	310	83		4.13	0.502
		% ---	---	7.1	73.3	19.6			
	Otelimizde çeşitli departmanlar farklı departmanlar tarafından paylaşılan bilgileri sıklıkla kullanmaktadır.	n ---	10	67	266	80		3.98	0.665
		% ---	2.4	15.8	62.9	18.9			
	Otelimizde geliştirilen birçok fikir uygulamaya dönüştürülmektedir.	n 21	118	74	150	60		3.26	1.155
		% 5	27.9	17.5	35.5	14.2			
	Otelimizde veri tabanları ve yazılı haldeki bilgiler personel tarafından sıklıkla kullanılmaktadır.	n 3	32	122	222	44		3.64	0.796
		% 0.7	7.6	28.8	52.5	10.4			

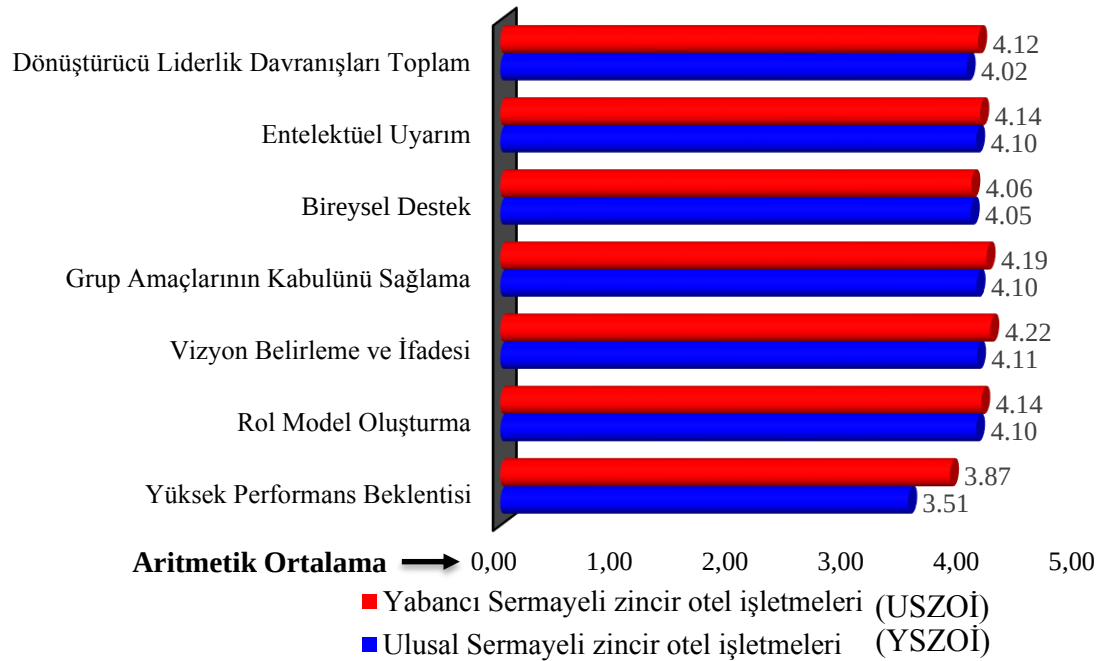
AF: Alt Faktörler, $\bar{X}$: Faktöre ait aritmetik ortalama, $\bar{x}$: İfadeye ait aritmetik ortalama, s.s: standart sapma, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum.

Tablo 20 genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların ifadelere katılım düzeyini belirten aritmetik ortalama değerlerinin 3.92 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmaya katkı sağlayan yabancı ve ulusal sermayeli zincir otel işletmelerinde bilgi yönetiminin yüksek oranda uygulandığını söylemek mümkündür. Tablo 20'de yer alan sonuçlar bilgi yönetimi süreçleri bağlamında değerlendirildiğinde, zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçleri içerisinde en fazla önem verilen bilgi yönetimi sürecinin bilgi üretimi ($\bar{x}$: 4.17) olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 20'ye göre bilgi üretimi sürecini ise sırasıyla bilgi edinme ($\bar{x}$: 4.05), bilgi depolama ve dokümantasyonu ($\bar{x}$: 4.05), bilgi paylaşımı ($\bar{x}$: 3.99) ve bilginin kullanımı ($\bar{x}$: 3.92) süreçleri izlemektedir.

Tablo 20 ifadeler bazında değerlendirildiğinde ise diğerlerine oranla en fazla katılım gösterilen bilgi yönetimi süreci ifadelerinin “Otelimizdeki bilgi kaynakları, kullanım kılavuzları ve veri tabanları her zaman günceldir” ($\bar{x}$: 4.24, s.s: 0.549), “Personel prosedür, kural ve yönetmeliklerdeki değişimler konusunda sistematik olarak bilgilendirilmektedir.” ($\bar{x}$: 4.24, s.s: 0.583) ve “Otelimizde iş yapma yöntemleri etkinliğini kaybetmişse yeni yöntemler geliştirilmektedir” ifadeleri ($\bar{x}$: 4.21, s.s: 0.622) olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 20'ye göre bilgi yönetimi süreçleri kapsamında en az gerçekleştirilen faaliyet otel işletmesinde bilgilerin yayılmasında daha çok gayri resmi yollar kullanılması ($\bar{x}$: 3.12, s.s: 1.214) faaliyetidir. Bilgi yönetimi sürecinde

diğerlerine oranla daha az gerçekleştirilen diğer faaliyetlerin ise *otel işletmesinde geliştirilen fikirlerin uygulamaya dönüştürülmesi* ($\bar{x}$: 3.26, s.s: 1.155), *veri tabanları ve yazılı bilgilerin personel tarafından sıklıkla kullanımı* ($\bar{x}$: 3.64, s.s: 0.796), ve *uygulamalardan öğrenilen çıktıların sürekli olarak yazılı hale getirilmesi* ($\bar{x}$: 3.72, s.s: 0.910) faaliyetleri olduğu görülmektedir.

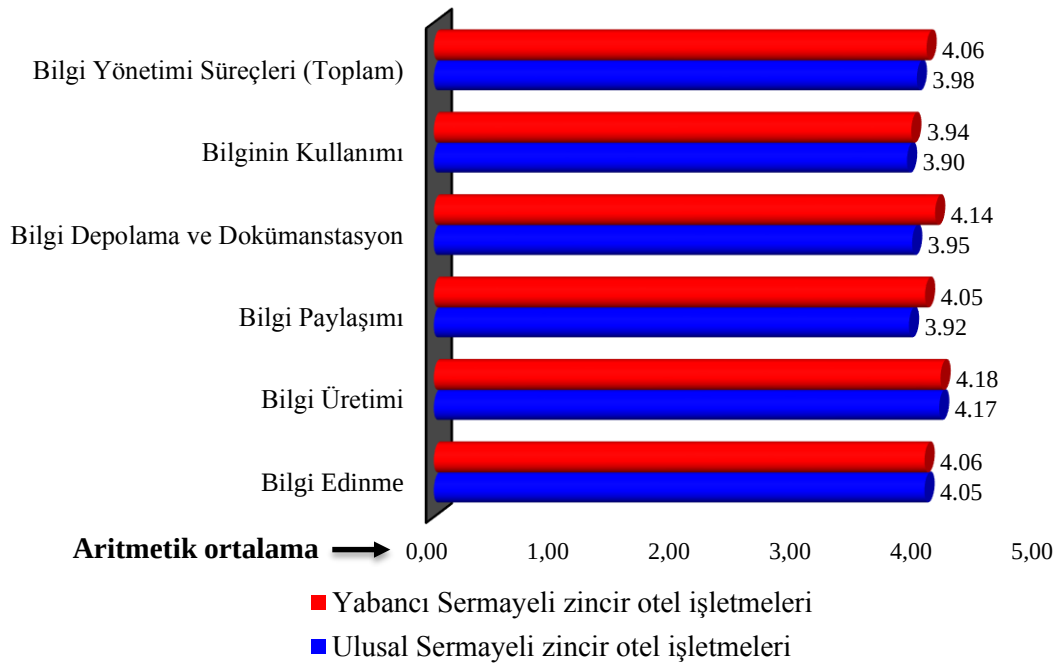
Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sürecinde, dönüştürücü liderlik davranışları ve bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin katılımcı görüşlerinin tanımlayıcı istatistikler yoluyla değerlendirilmesinden sonra, üst düzey yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarını sergileme düzeyi ve bilgi yönetim süreçlerinin uygulanma düzeyi otel işletmelerinin sermaye sahiplik türü (yabancı sermayeli ve ulusal sermayeli) bağlamında karşılaştırılmıştır. Faaliyetlere ilişkin aritmetik ortalama değerleri temel alınarak yapılan karşılaştırma sonuçları grafikler halinde Şekil 16 ve Şekil 17’de sunulmuştur.



Şekil 16: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Sermaye Sahiplik Türüne Göre Karşılaştırılması

Şekil 16’da yer alan veriler incelendiğinde, yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılara ait dönüştürücü liderlik davranışları algılarının ($\bar{x}$: 4.12) ulusal sermayeli zincir otel işletmesinde görevli katılımcıların algılarına ($\bar{x}$:

4.02) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Şekil 16 verileri dönüştürücü liderlik davranışlarının boyutlarını ifade eden alt faktörler bağlamında değerlendirildiğinde ise tüm alt faktörlerde yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan hareketle yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde görevli yöneticilerin, ulusal sermayeli zincir otel işletmelerindeki yöneticilere oranla, kendilerine bağlı olarak çalışan işgörenlere karşı dönüştürücü liderlik davranışlarını daha fazla sergilediği sonucuna ulaşmak mümkündür. Şekil 16 daha detaylı incelendiğinde, katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algılarının özellikle yüksek performans beklentisi boyutunda farklılık gösterdiği ($YSZOİ = \bar{x}: 3.87$, $USZOİ = \bar{x}: 3.51$) görülmektedir. Bu bağlamda, ulusal sermayeli zincir otel işletmelerinde görevli yöneticiler yabancı sermayeli zincir otellerdeki yöneticilere oranla, katılımcılara, yüksek performans beklentisine yönelik davranışları daha az sergilemektedir. Diğer yandan, dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik katılımcı görüşlerinin yabancı sermayeli ve ulusal sermayeli zincir otel işletmelerinde birbirine en yakın olduğu boyutun ise bireysel destek boyutu ($YSZOİ = \bar{x}: 4.06$, $USZOİ = \bar{x}: 4.05$) olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 17: Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Sermaye Sahiplik Türüne Göre Karşılaştırılması

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde bir sonraki aşamada otel işletmelerindeki bilgi yönetimi süreçlerinin uygulanma düzeyleri karşılaştırılarak sonuçları Şekilde 17’de sunulmuştur. Şekil 17’ye göre yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçleri ($\bar{x}$: 4.06) ulusal sermayeli zincir otel işletmelerine ($\bar{x}$: 3.98) oranla daha fazla gerçekleştirilmektedir. Bilgi yönetim süreçlerine ilişkin alt boyutlar incelendiğinde de benzer şekilde tüm boyutlarda yabancı sermayeli zincir otel işletmelerine ait ortalamaların daha yüksek olduğu görülmektedir. Şekil daha detaylı incelendiğinde ulusal sermayeli ve yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde bilgi edinme (YSZOİ = $\bar{x}$: 4.06, USZOİ = $\bar{x}$: 4.05), bilgi üretimi (YSZOİ = $\bar{x}$: 4.18, USZOİ = $\bar{x}$: 4.17) ve bilgi kullanımı (YSZOİ = $\bar{x}$: 3.94, USZOİ = $\bar{x}$: 3.90) süreçlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

2.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Araştırmanın bu aşamasında, zincir otel işletmelerinde üst düzey yönetici konumundaki dönüştürücü liderler tarafından sergilenen davranışların bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesi üzerinde nasıl bir etkisi olduğu istatistiksel analizler yardımıyla test edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak, üst düzey yöneticilerin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçleri ile anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığı korelasyon analizi ile test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur. Tabloda yer alan bulgular incelendiğinde, zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları ile otel işletmesi bünyesinde gerçekleştirilen bilgi yönetim süreçleri arasında **güçlü (r: .616) ve anlamlı (p: 0.000) bir ilişki** bulunduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışları arttıkça bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin uygulamalarda da artış görülmektedir. Zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışları ile bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesi arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğunun tespitinden hareketle araştırmanın temel hipotezi olan “**H1: Dönüştürücü liderlik davranışları ile bilgi yönetim süreçlerinin gerçekleştirilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi **Kabul** edilmiştir.

Tablo 21: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçleri İle İlişkisine Ait Korelasyon Matrisi

		YPB	RMO	VBİ	GAKS	BD	EU	BE	BÜ	BP	BDD	BK	DLDT	BYST
Yüksek performans beklentisi (YPB)	r	1												
Rol model oluşturma (RMO)	r	.236	1											
	p	.000**												
Vizyon belirleme ve ifadesi (VBİ)	r	.209	.229	1										
	p	.000**	.000**											
Grup amaçlarının kabulünü sağlama (GAKS)	r	.284	.325	.198	1									
	p	.000**	.000**	.000**										
Bireysel destek (BD)	r	.212	.349	.249	.276	1								
	p	.000**	.000**	.000**	.000**									
Entelektüel uyarım (EU)	r	.297	.437	.382	.397	.297	1							
	p	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**								
Bilgi edinme (BE)	r	.291	.332	.323	.255	.359	.366	1						
	p	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**							
Bilgi üretimi (BÜ)	r	.149	.203	.183	.263	.213	.262	.309	1					
	p	.002**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**						
Bilgi paylaşımı (BP)	r	.330	.324	.322	.298	.273	.351	.472	.343	1				
	p	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**					
Bilgi depolama ve dokümantasyon (BDD)	r	.349	.268	.239	.315	.212	.318	.433	.293	.516	1			
	p	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**				
Bilginin kullanımı (BK)	r	.284	.274	.297	.322	.223	.369	.463	.307	.458	.504	1		
	p	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**			
Dönüştürücü Liderlik Davranışları Toplam (DLDT)	r	.636	.614	.592	.640	.629	.713	.501	.328	.495	.448	.461	1	
	p	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**		
Bilgi Yönetim Süreçleri Toplam (BYST)	r	.393	.386	.378	.399	.348	.460	.737	.558	.770	.772	.783	.616	1
	p	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	.000**	

r: Pearson korelasyon kat sayısı, p: Anlamlılık düzeyi, **: p<0.01.

Tablo 21 alt faktörler bağlamında incelendiğinde tüm alt faktörlerde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre dönüştürücü liderlik davranışları bir bütün olarak bilgi yönetimi süreçlerinin her biri ile güçlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Dönüştürücü liderlik davranışlarının en yüksek düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu bilgi yönetimi süreci bilgi edinmedir (r: .501). Bilgi edinme sürecini sırasıyla bilgi paylaşımı (r: .495), bilgi kullanımı (r: .461), bilgi depolama ve dokümantasyon (r: .448) süreçleri izlemektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarının diğer bilgi yönetimi süreçlerine oranla daha az ilişki içerisinde olduğu süreç ise bilgi üretimi (r: .328) sürecidir. Diğer yandan dönüştürücü liderlik davranışları içerisinde genel olarak bilgi yönetimi süreçleri ile en yüksek ilişkiye sahip alt faktörün entelektüel uyarım olduğu (r: .460), bu alt faktörü ise grup amaçlarının kabulünü sağlama (r: .399), yüksek performans beklentisi (r: .393), rol model oluşturma (r: .386), vizyon belirleme ve ifadesi (r: .378) ve bireysel destek (r: .348) alt faktörlerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sürecinde dönüştürücü liderlik davranışları ile bilgi yönetim süreçlerinin gerçekleştirilmesi arasındaki ilişki incelendikten sonra, dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetim süreçlerini nasıl ve ne derece etkilediği incelenmiştir. Bu noktada bilgi yönetim süreçlerinin gerçekleştirilme oranının dönüştürücü liderlik davranışlarından etkilendiği öngörülerek bilgi yönetim süreçleri bağımlı değişken, dönüştürücü liderlik davranışları ise bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Regresyon analizleri kapsamında ilk olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisi tek değişkenli doğrusal regresyon ile genel olarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>β değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>t değerleri</i>	<i>Anlamlılık düzeyi (p)</i>
Sabit	1.298	0.170	--	7.618	0.000*
<i>Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)</i>	0.671	0.042	0.616	16.054	0.000*
R=0.616	R²=0.380	Düzeltilmiş R²=0.378	F= 257.730	p= 0.000*	

Zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli doğrusal regresyon sonuçlarının yer aldığı Tablo 22'ye göre araştırmada yer alan **H2** hipotezinin testine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi uygundur (F: 257.730, R: 0.616, p< 0.05). Regresyon analizi sonucunda oluşturulan regresyon modeli ise;

“Bilgi Yönetimi Süreçleri = 1.298 + 0.671 x Dönüştürücü Liderlik Davranışları” şeklindedir.

Modele göre, dönüştürücü liderlik davranışlarındaki her 1 (bir) birimlik artış, bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesi üzerinde 0.671'lik bir artış meydana getirmekte ve zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetimi süreçlerine ait toplam varyansın %38'ini açıklamaktadır. Buradan hareketle araştırmanın ikinci temel hipotezi olan **“H2: Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerini pozitif yönde etkilemektedir.”** hipotezi **Kabul** edilmiştir.

Tablo 23'te dönüştürücü liderlik davranışlarına ait her bir boyutun bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisi çok değişkenli regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Tabloda yer alan sonuçlara göre dönüştürücü liderlik davranışlarına ait alt faktörlerin bilgi yönetimi süreçleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ve regresyon analizi istatistiksel olarak uygundur (F: 42.980, R: 0.619 ve p<0.05). Dönüştürücü liderlik davranışlarını belirten alt boyutlar bilgi yönetimi süreçlerine ait toplam varyansın %38,3'ünü açıklamaktadır. Bu kapsamda ortaya çıkan regresyon modeli; **“Bilgi Yönetimi Süreçleri = 1.270 + 0.159 x Vizyon Belirleme ve İfadesi + 0.136 x Entelektüel Uyarım + 0.119 x Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama + 0.096 x Rol Model Oluşturma + 0.087 x Yüksek Performans Beklentisi + 0.080 x Bireysel Destek”** şeklindedir.

Tablo 23: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>β değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>t değerleri</i>	<i>Anlamlılık düzeyi (p)</i>
Sabit	1.270	0.188		6.770	0.000*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	0.087	0.018	0.202	4.865	0.000*
<i>Rol model oluşturma</i>	0.096	0.034	0.126	2.802	0.005*
<i>Vizyon belirleme ve ifadesi</i>	0.159	0.038	0.177	4.188	0.000*
<i>Grup amaçlarının kabulünü sağlama</i>	0.119	0.032	0.162	3.715	0.000*
<i>Bireysel destek</i>	0.080	0.028	0.120	2.807	0.005*
<i>Entelektüel uyarım</i>	0.136	0.036	0.177	3.717	0.000*
R=0.619	R²=0.383	Düzeltilmiş R²=0.374	F= 42.980		p= 0.000*

Tablo 23'te yer alan sonuçlar dönüştürücü liderlik davranışlarına ait alt faktörler bağlamında incelendiğinde zincir otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin tüm alt faktörlerin bilgi yönetimi süreçlerini etkilediği anlaşılmaktadır. Bilgi yönetim süreçleri üzerinde en yüksek düzeyde etkisi olan dönüştürücü liderlik davranışı vizyon belirleme ve ifadesidir (β : 1.270, p: 0.000 ve p <0.05). Vizyon belirleme ve ifadesi davranışından sonra bilgi yönetimi süreçlerini en fazla etkileyen diğer dönüştürücü liderlik davranışları ise sırasıyla entelektüel uyarım (β : 0.136, p: 0.000 ve p <0.05) ve grup amaçlarının kabulünü sağlama (β : 0.119, p: 0.000 ve p <0.05) davranışlarıdır. Diğer dönüştürücü liderlik davranışlarına göre bilgi yönetimi süreçleri üzerinde daha az etkiye sahip olan dönüştürücü liderlik davranışı ise bireysel destek davranışdır (β : 0.080, p: 0.000 ve p <0.05).

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde bir sonraki aşamada çok değişkenli doğrusal regresyon analizleri yardımıyla söz konusu liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçlerine ait her bir alt süreç (faktör) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi edinme süreci üzerindeki etkisi analiz edilmiş ve analize ilişkin bulgular Tablo 24'te sunulmuştur. Tablo 24'te yer alan sonuçlar bağlamında üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetimi alt faktörlerinden bilgi edinme sürecine ait toplam varyansın % 26.2'sini açıklamaktadır. Ayrıca, Anova değerini temsil eden F değeri (24.577) ve güven aralığını temsil eden anlamlılık düzeyine (p: 0.000) göre, oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak uygundur. Buradan hareketle araştırma kapsamında **H2** hipotezine bağlı olarak oluşturulan "**H2_a: Dönüştürücü**

liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerinden bilgi edinme sürecini pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezi **Kabul** edilmiştir. Dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi edinme süreci üzerindeki etki derecesini belirten regresyon modeli ise; “**Bilgi Edinme Süreci** = 0.771 + 0.203 x Vizyon Belirleme ve İfadesi + 0.189 x Bireysel Destek + 0.153 x Entelektüel Uyarım + 0.136 x Rol Model Oluşturma + 0.084 x Yüksek Performans Beklentisi” şeklindedir. Buna göre dönüştürücü liderlik davranışlarının sergilenmesinde meydana gelen her 1 (bir) birimlik artış, bilgi edinme süreci üzerinde 0.771 oranında katkı sağlamaktadır.

Tablo 24: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilgi Edinme Süreci Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	β değerleri	Standart hata	Beta değerleri	t değerleri	Anlamlılık düzeyi (p)
Sabit	0.771	0.296		2.608	0.009
Yüksek performans beklentisi	0.084	0.028	0.136	2.993	0.003*
Rol model oluşturma	0.136	0.054	0.123	2.513	0.012*
Vizyon belirleme ve ifadesi	0.203	0.060	0.157	3.398	0.001*
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	0.038	0.051	0.036	0.747	0.456
Bireysel destek	0.189	0.045	0.197	4.213	0.000*
Entelektüel uyarım	0.153	0.058	0.139	2.665	0.008*
R=0.512	R²=0.262	Düzeltilmiş R²=0.251	F= 24.577		p= 0.000*

Tablo 24, alt faktörler bağlamında değerlendirildiğinde, zincir otel işletmelerinde bilgi edinme süreci üzerinde diğerlerine oranla daha fazla etkiye sahip olan dönüştürücü liderlik davranışının vizyon belirleme ve ifadesi olduğu (β : 0.203, p: 0.001 ve $p<0.05$) anlaşılmaktadır. Bireysel destek (β : 0.189, p: 0.000 ve $p<0.05$), entelektüel uyarım (β : 0.153, p: 0.008 ve $p<0.05$), rol model oluşturma (β : 0.136, p: 0.012 ve $p<0.05$) ve yüksek performans beklentisi (β : 0.084, p: 0.003 ve $p<0.05$) bilgi edinme sürecinde etkili olan diğer dönüştürücü liderlik davranışlarıdır. Bununla birlikte bulgulara göre, dönüştürücü liderlik davranışları kapsamında grup amaçlarının kabulünü sağlamaya yönelik sergilenen davranışlar ise bilgi edinme süreçleri üzerinde etkili değildir (p: 0.456 ve $p<0.05$).

Hipotez testleri kapsamında bir sonraki aşamada liderlik davranışlarının bilgi üretimi süreci üzerindeki etkileri incelenmiş ve bulgular Tablo 25’te sunulmuştur. Tablo 25’te yer alan sonuçlar bağlamında zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları bilgi üretimi süreci üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ve regresyon modeli uygundur

(F: 9.240, R: 0.343 ve p<0.05). Regresyon modelinin matematiksel ifadesi ise; “**Bilgi Üretimi Süreci** = 2.255 + 0.140 x *Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama* + 0.114 x *Entelektüel Uyarım*” şeklindedir. Buradan hareketle zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi üretimi sürecini pozitif yönde etkilediğini belirten **H2_b** hipotezi **Kabul** edilmiştir.

Tablo 25: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilgi Üretimi Süreci Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	β değerleri	Standart hata	Beta değerleri	t değerleri	Anlamlılık düzeyi (p)
Sabit	2.255	0.279		8.085	0.000
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	0.013	0.027	0.025	0.506	0.613
<i>Rol model oluşturma</i>	0.043	0.051	0.046	0.848	0.397
<i>Vizyon belirleme ve ifadesi</i>	0.075	0.056	0.067	1.323	0.187
<i>Grup amaçlarının kabulünü sağlama</i>	0.140	0.048	0.154	2.941	0.003*
<i>Bireysel destek</i>	0.081	0.042	0.098	1.915	0.056
<i>Entelektüel uyarım</i>	0.114	0.054	0.119	2.091	0.037*
R=0.343	R²=0.118	Düzeltilmiş R²=0.105	F= 9.240	p= 0.000*	

Dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi üretimi sürecine ait toplam varyansın % 11.8’ini açıkladığını belirten Tablo 25 sonuçları alt faktörler bağlamında değerlendirildiğinde, bilgi üretimi süreci üzerinde etkili olan dönüştürücü liderlik davranışlarının grup amaçlarının kabulünü sağlama (β : 0.140, p: 0.003 ve p<0.05) ve entelektüel uyarım (β : 0.114, p: 0.037 ve p<0.05) olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışı alt faktörlerinden yüksek performans beklentisi, rol model oluşturma, vizyon belirleme ve ifadesi ve bireysel destek davranışlarının ise istatistiksel olarak bilgi üretimi süreci üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Tablo 25 sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi üretimi sürecini etkileme derecesinin oldukça zayıf fakat istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi paylaşımı süreci üzerindeki etkilerinin değerlendirildiği Tablo 26’ya göre, zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışları bilgi paylaşımı sürecine ait toplam varyansın % 25’ini açıklamaktadır ve analiz kapsamında oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F: 23.075, R: 0.500 ve p<0.05). Bu bağlamda araştırmanın alt hipotezlerinden “**H2_c: Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerinden bilgi paylaşımı sürecini pozitif yönde etkilemektedir.**” hipotezi **Kabul** edilmiştir.

Tablo 26: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilgi Paylaşımı Süreci Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	β değerleri	Standart hata	Beta değerleri	t değerleri	Anlamlılık düzeyi (p)
Sabit	1.184	0.260		4.548	0.000
Yüksek performans beklentisi	0.099	0.025	0.184	4.014	0.000*
Rol model oluşturma	0.127	0.048	0.131	2.657	0.008*
Vizyon belirleme ve ifadesi	0.192	0.053	0.170	3.648	0.000*
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	0.095	0.045	0.103	2.129	0.034*
Bireysel destek	0.072	0.040	0.085	1.811	0.071
Entelektüel uyarım	0.104	0.051	0.108	2.058	0.040*
R=0.500	R²=0.250	Düzeltilmiş R²=0.239	F= 23.075		p= 0.000*

Dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi paylaşımı süreci üzerindeki etkilerini açıklayan Tablo 26'ya göre regresyon modelinin matematiksel ifadesi; “**Bilgi Paylaşımı Süreci** = 1.184 + 0.192 x Vizyon Belirleme ve İfadesi + 0.127 x Rol Model Oluşturma + 0.104 x Entelektüel Uyarım + 0.099 x Yüksek Performans Beklentisi + 0.095 x Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama” şeklindedir. Model bağlamında zincir otel işletmelerinde bilgi paylaşımı sürecini etkileyen başlıca dönüştürücü liderlik davranışları vizyon belirleme ve ifadesi (β : 0.192, p: 0.000 ve p<0.05) ve yüksek performans beklentisidir (β : 0.127, p: 0.000 ve p<0.05). Diğer yandan zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler tarafından dönüştürücü liderlik davranışları kapsamında sergilenen bireysel destek davranışı (p: 0.071 ve p<0.05) bilgi paylaşımı süreci üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Araştırmada takip eden süreçte dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi depolama ve dokümantasyonu süreci üzerine etkileri incelenmiştir. Çok değişkenli doğrusal regresyon analiziyle elde edilen ve Tablo 27’de sunulan bulgulara göre dönüştürücü liderlik davranışları bilgi depolama ve dokümantasyonu sürecine ait toplam varyansın % 21.4’ünü açıklamaktadır ve regresyon analizi istatistiksel olarak uygundur (F: 18.850, R: 0.462 ve p<0.05). Dolayısıyla zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışları bilgi depolama ve dokümantasyon sürecini olumlu yönde etkilemektedir. Buradan hareketle araştırma kapsamında oluşturulan “**H2a: Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerinden bilginin depolanması/dokümantasyonu sürecini pozitif yönde etkilemektedir.**” hipotezi **Kabul** edilmiştir. Analiz kapsamında oluşturulan regresyon modeli ise “**Bilgi Depolama ve**

Dokümantasyon Süreci = 1.535 + 0.150 x Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama + 0.130 x Yüksek Performans Beklentisi + 0.111 x Entelektüel Uyarım” şeklindedir.

Tablo 27: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilgi Depolama ve Dokümantasyon Süreci Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	β değerleri	Standart hata	Beta değerleri	t değerleri	Anlamlılık düzeyi (p)
Sabit	1.535	0.284		5.411	0.000
Yüksek performans beklentisi	0.130	0.027	0.226	4.824	0.000*
Rol model oluşturma	0.086	0.052	0.084	1.658	0.098
Vizyon belirleme ve ifadesi	0.110	0.057	0.092	1.922	0.055
Grup amaçlarının kabulünü sağlama	0.150	0.049	0.153	3.095	0.002*
Bireysel destek	0.034	0.043	0.037	0.779	0.437
Entelektüel uyarım	0.111	0.055	0.108	2.008	0.045*
R=0.462	R²=0.214	Düzeltilmiş R²=0.202	F= 18.850		p= 0.000*

Tablo 27’de yer alan bulgulara göre zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi depolama ve dokümantasyon sürecini en fazla etkileyen dönüştürücü liderlik davranışı grup amaçlarının kabulünü sağlama (β : 0.150, p: 0.002 ve p<0.05) iken yüksek performans beklentisi (β : 0.130, p: 0.000 ve p<0.05) ve entelektüel uyarım (β : 0.111, p: 0.045 ve p<0.05) bilgi depolama ve dokümantasyon sürecini etkileyen diğer dönüştürücü liderlik davranışlarıdır. Vizyon belirleme ve ifadesi, rol model oluşturma ve bireysel destek davranışları ise bilgi depolama ve dokümantasyon sürecinde pozitif katkısı olmayan dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturmaktadır.

Regresyon analizlerinde son olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının bilginin kullanımı süreci üzerindeki etkileri incelenmiştir. Tablo 28’de sunulan bulgular doğrultusunda dönüştürücü liderlik davranışları bilginin kullanımı sürecine ait toplam varyansın % 22.2’sini açıklamaktadır ve regresyon analizi istatistiksel olarak uygundur (F: 19.836, R: 0.472 ve p<0.05). Analiz amacı doğrultusunda ortaya çıkan regresyon modelinin istatistiksel ifadesi ise; “**Bilginin Kullanımı Süreci** = 0.813 + 0.196 x Vizyon Belirleme ve İfadesi + 0.192 x Entelektüel Uyarım + 0.167 Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama + 0.085 x Yüksek Performans Beklentisi” şeklindedir.

Tablo 28: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimi Süreçlerinden Bilginin Kullanımı Süreci Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	β değerleri	Standart hata	Beta değerleri	t değerleri	Anlamlılık düzeyi (p)
Sabit	0.813	0.312		2.607	0.009
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	0.085	0.030	0.134	2.879	0.004*
<i>Rol model oluşturma</i>	0.080	0.057	0.070	1.391	0.165
<i>Vizyon belirleme ve ifadesi</i>	0.196	0.063	0.148	3.111	0.002*
<i>Grup amaçlarının kabulünü sağlama</i>	0.167	0.053	0.154	3.134	0.002*
<i>Bireysel destek</i>	0.040	0.047	0.041	0.847	0.397
<i>Entelektüel uyarım</i>	0.192	0.061	0.169	3.173	0.002*
R=0.472	R²=0.222	Düzeltilmiş R²=0.211	F= 19.836		p= 0.000*

Tablo 28’de yer alan sonuçlar daha detaylı değerlendirildiğinde bilginin kullanımı süreci üzerinde diğerlerine oranla en fazla etkiye sahip olan dönüştürücü liderlik davranışının vizyon belirleme ve ifadesi olduğu (β : 0.196, p: 0.002 ve $p < 0.05$) görülmektedir. Zincir otel işletmelerinde bilgi kullanımı süreci üzerinde etkisi olmayan dönüştürücü liderlik alt faktörleri ise rol model oluşturma (p: 0.165 ve $p > 0.05$) ve bireysel destek (p: 0.397 ve $p > 0.05$) davranışlarıdır.

2.5. BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN KONTROL DEĞİŞKENLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu aşamasında katılımcıların zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin görüşleri, kontrol değişkenleri (sahiplik türü, katılımcının cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyonu, çalıştığı departman, işletmede ve turizm sektöründe çalışma süresi, işletmenin faaliyet süresi, işgören sayısı, yıldız sayısı, oda ve yatak kapasitesi) bağlamında karşılaştırılarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Bağımsız değişkene ait grup sayısının iki olduğu durumlarda Mann Whitney U testinin, ikiden fazla olduğu durumlarda ise Kruskal Wallis H testinin kullanıldığı analizlerde, sonuçlar anlamlılık düzeyi ($p < 0.05$) esas alınarak değerlendirilmiştir. Analizler kapsamında ilk olarak örnekleme temsil eden zincir otel işletmelerinin sermaye sahiplik türüne göre katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin görüşleri değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin Sermaye Sahiplik Türüne Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Sermaye Sahiplik Türü	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	W Değeri	Z Değeri	P	r
Bilgi Yönetimi Süreçleri (Toplam)	Ulusal	196	190.84	37405.00	18099.000	37405.000	-3.310	0.001*	0.16
	Yabancı	227	230.27	52271.00					
Bilgi Edinme	Ulusal	196	207.74	40717.00	21411.000	40717.000	-0.673	0.501	
	Yabancı	227	215.68	48959.00					
Bilgi Üretimi	Ulusal	196	204.68	40117.00	20811.000	40117.000	-1.170	0.242	
	Yabancı	227	218.32	49559.00					
Bilgi Paylaşımı	Ulusal	196	187.34	36718.00	17412.000	36718.000	-3.889	0.000*	0.20
	Yabancı	227	233.30	52958.00					
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	Ulusal	196	175.66	34428.50	15122.500	34428.500	-5.720	0.000*	0.28
	Yabancı	227	243.38	55247.50					
Bilginin Kullanımı	Ulusal	196	202.19	39628.50	20322.500	39628.500	-1.544	0.123	
	Yabancı	227	220.47	50047.50					

$p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır, $r: z / \sqrt{n}$.

Tablo 29’da yer alan sonuçlar doğrultusunda katılımcıların zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin görüşleri genel olarak ($p: 0.001$) sermaye sahipliği durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinin sıra ortalamaları ulusal sermayeli zincir otel işletmelerinin sıra ortalamalarından bilgi yönetimi süreçleri toplamına ait puanlar açısından anlamlı bir şekilde farklıdır. Farklılığın etki derecesini belirten r değeri incelendiğinde ise etkinin küçük ($r: 0.16$) olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla katılımcı görüşleri doğrultusunda, ulusal sermayeli ve yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi yönetimi süreçleri birbirinden farklıdır ve yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçleri daha etkin olarak gerçekleştirilmektedir.

Tablo 29 alt faktörler bağlamında değerlendirildiğinde katılımcı görüşlerine göre bilgi paylaşımı ($p: 0.000$) ve bilgi depolama/dokümantasyonu ($p: 0.000$) faaliyetlerinin zincir otel işletmelerinin sermaye sahiplik türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Katılımcılar bilgi paylaşımı faaliyetlerinin yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde (S.O: 233.30), ulusal sermayeli zincir otel işletmelerine (S.O: 187.34) göre daha etkin olarak gerçekleştirildiğin belirtmişlerdir. Benzer şekilde katılımcılara göre yabancı sermayeli zincir otel işletmeleri (S.O: 243.38) bilgi depolama/dokümantasyon faaliyetlerini ulusal sermayeli zincir otel işletmelerine (S.O: 157.66) göre daha etkin gerçekleştirmektedir. Farklılıkların etki derecesini belirten r değerleri ise hem bilgi paylaşımı ($r: 0.20$) hem de bilgi

depolama/dokümantasyonu (r: 0.28) faaliyetlerindeki farklılığın küçük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın takip eden sürecinde zincir otel işletmelerindeki bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin katılımcı görüşlerinin sahip olunan cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve sonuçlar Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	W Değeri	Z Değeri	P	r
Bilgi Yönetimi Süreçleri (Toplam)	Kadın	137	228.92	31362.00	17273.000	58314.000	-1.972	.049*	0.09
	Erkek	286	203.90	58314.00					
Bilgi Edinme	Kadın	137	213.21	29210.00	19425.000	60466.000	-.142	.887	
	Erkek	286	211.42	60466.00					
Bilgi Üretimi	Kadın	137	223.32	30594.50	18040.500	59081.500	-1.347	.178	
	Erkek	286	206.58	59081.50					
Bilgi Paylaşımı	Kadın	137	219.68	30095.50	18539.500	59580.500	-.901	.367	
	Erkek	286	208.32	59580.50					
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	Kadın	137	234.96	32190.00	16445.000	57486.000	-2.692	.007*	0.13
	Erkek	286	201.00	57486.00					
Bilginin Kullanımı	Kadın	137	224.63	30774.50	17860.500	58901.500	-1.480	.139	
	Erkek	286	205.95	58901.50					

$p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır, $r: z / \sqrt{n}$.

Tablo 30’da yer alan sonuçlar bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin görüşlerin katılımcıların cinsiyetlerine göre bilgi yönetimi süreçlerinin toplamında (p: 0.049) ve bilgi depolama/dokümantasyonu sürecinde (p: 0.007) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Buna göre zincir otel işletmelerinde görevli alt ve orta düzey yönetici konumundaki kadın işgörenler (S.O: 228.92) bilgi yönetimi süreçlerini aynı pozisyondaki erkek işgörelere (S.O: 203.90) göre daha etkin algılamaktadırlar. Benzer şekilde alt ve orta düzey yönetici pozisyonundaki kadın işgörenlerin bilgi depolama/ dokümantasyonu faaliyetlerine ilişkin algı düzeyleri (S.O: 234.96) alt ve orta düzey yönetici pozisyonundaki erkek yöneticilere (S.O: 201.00) göre daha yüksektir. Tablo 30’daki r değerleri ise katılımcıların cinsiyetlerine göre bilgi yönetimi süreçleri toplamı (r: 0.09) ve bilgi depolama/dokümantasyonuna (r: 0.20) ilişkin algı düzeylerindeki farklılığın etki derecesinin küçük olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin katılımcı görüşleri katılımcıların yaş gruplarına göre değerlendirilmiş ve analiz bulguları Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Yaş Grubu	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Bilgi Yönetimi Süreçleri (Toplam)	25 yaşından genç	11	244.91	14.020	3	0.003*
	25-34 yaş arası	248	228.34			
	35-44 yaş arası	152	182.65			
	45 yaş ve üzeri	12	215.75			
Bilgi Edinme	25 yaşından genç	11	206.73	4.238	3	0.237
	25-34 yaş arası	248	221.20			
	35-44 yaş arası	152	196.11			
	45 yaş ve üzeri	12	227.96			
Bilgi Üretimi	25 yaşından genç	11	237.09	4.738	3	0.192
	25-34 yaş arası	248	220.20			
	35-44 yaş arası	152	195.55			
	45 yaş ve üzeri	12	227.88			
Bilgi Paylaşımı	25 yaşından genç	11	246.18	13.255	3	0.004*
	25-34 yaş arası	248	227.69			
	35-44 yaş arası	152	183.81			
	45 yaş ve üzeri	12	213.46			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	25 yaşından genç	11	216.68	10.998	3	0.012*
	25-34 yaş arası	248	226.95			
	35-44 yaş arası	152	185.95			
	45 yaş ve üzeri	12	228.71			
Bilginin Kullanımı	25 yaşından genç	11	272.23	7.710	3	0.052
	25-34 yaş arası	248	221.15			
	35-44 yaş arası	152	193.58			
	45 yaş ve üzeri	12	201.00			

$p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Tabloda yer alan bulgulara göre katılımcıların görüşleri bilgi yönetimi süreçleri toplamında (p : 0.003) sahip oldukları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, bilgi yönetim süreçlerinin toplamında görüş farklılıklarının 25-34 yaş arasında yer alan katılımcılar lehine olduğu anlaşılmaktadır. Tablo bilgi yönetimi alt süreçleri bağlamında değerlendirildiğinde ise katılımcı görüşlerinin yaş gruplarına bağlı olarak bilgi paylaşımı sürecinde (p : 0.004) ve bilgi depolama/dokümantasyon sürecinde (p : 0.012) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan bilgi edinme (p : 0.237), bilgi üretimi (p : 0.192) ve bilginin kullanımı (p : 0.052) alt süreçlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 31’de gözlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi ile gruplar karşılaştırılmış ve sonuçlar Tablo 32’de sunulmuştur. Tablo 32’de yer alan sonuçlar doğrultusunda katılımcı görüşleri bilgi yönetimi süreçlerinin toplamında (p : 0.000), bilgi paylaşımında (p : 0.000) ve bilgi depolama/dokümantasyonu (p : 0.001) süreçlerinde 25-34 yaş grubunda

bulunanlar ile 35-44 yaş yaş grubunda bulunanlar arasında farklılık göstermektedir. Tabloya göre 25-34 yaş grubundaki katılımcılar (S.O: 216.97), 35-44 yaş grubundaki katılımcılara (S.O: 173.63) göre bilgi yönetim süreçlerinin genel olarak daha etkin gerçekleştirildiğini belirtmektedir. 25-34 yaş grubu ve 35-44 yaş grubu arasındaki farklılığın etki derecesi ise istatistiksel olarak (r: 0.18) küçüktür.

Tablo 32: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş grupları	n	Sıra ortalaması	z değeri	p	r
Bilgi Yönetim Süreçleri (Toplam)	25-34 yaş arası	248	216.97	-3.641	0.000*	0.18
	35-44 yaş arası	152	173.63			
Bilgi Paylaşımı	25-34 yaş arası	248	216.52	-3.571	0.000*	0.18
	35-44 yaş arası	152	174.37			
Bilgi depolama ve dokümantasyon	25-34 yaş arası	248	215.16	-3.261	0.001*	0.16
	35-44 yaş arası	152	176.59			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 32’de bilgi yönetim süreçlerinin toplamında 25-34 yaş grubu lehine gözlenen farklılık bilgi paylaşımı süreci ve bilgi depolama/dokümantasyonu süreci için de geçerlidir. 25-34 yaş grubunda yer alan katılımcılar (S.O: 216.52) 35-44 yaş grubunda yer alan katılımcılara (S.O: 174.37) oranla bilgi paylaşımı faaliyetlerinin daha etkin gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Gruplar arası farklılığın etki derecesi bilgi yönetim süreçlerini toplamında olduğu gibi bilgi paylaşımında da küçüktür (r: 0.18). Katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılığın görüldüğü bilgi depolama/dokümantasyonu sürecinde 25-34 yaş grubu katılımcılara ait sıra ortalamasının (S.O: 215.16) 34-45 yaş grubundaki katılımcılara (S.O: 176.59) göre yüksek olması, bu süreçte de 25-34 yaş grubunun bilgi depolama/dokümantasyon sürecine ilişkin faaliyetleri daha etkin algıladığını göstermektedir. Diğer yandan algı farklılıkları arasındaki etki derecesi (r: 0.16) istatistiksel olarak küçüktür.

Araştırma verilerinin analizinde bir sonraki aşamada bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin görüşlerin katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 33’te sunulmuştur. Tabloya göre bilgi yönetimi süreçleri genel olarak (p: 0.000) ve alt faktörler bağlamında (p<0.05) katılımcıların eğitim düzeyine anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 33: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p
Bilgi Yönetimi Süreçleri (Toplam)	İlk/ortaokul	6	152.08	54.379	3	0.000*
	Lise	71	117.39			
	Ön lisans/Lisans	337	233.32			
	Lisansüstü	9	200.11			
Bilgi Edinme	İlk/ortaokul	6	165.00	21.521	3	0.000*
	Lise	71	153.29			
	Ön lisans/Lisans	337	225.36			
	Lisansüstü	9	206.06			
Bilgi Üretimi	İlk/ortaokul	6	218.25	10.387	3	0.016*
	Lise	71	170.54			
	Ön lisans/Lisans	337	220.78			
	Lisansüstü	9	206.17			
Bilgi Paylaşımı	İlk/ortaokul	6	216.17	27.709	3	0.000*
	Lise	71	143.11			
	Ön lisans/Lisans	337	226.40			
	Lisansüstü	9	213.56			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	İlk/ortaokul	6	184.75	38.871	3	0.000*
	Lise	71	131.01			
	Ön lisans/Lisans	337	229.47			
	Lisansüstü	9	214.94			
Bilginin Kullanımı	İlk/ortaokul	6	123.92	43.978	3	0.000*
	Lise	71	130.18			
	Ön lisans/Lisans	337	231.23			
	Lisansüstü	9	196.11			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 33'te görülen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 34'te sunulmuştur. Buna göre lise düzeyinde eğitime sahip olan katılımcılar ile ön lisans/lisans düzeyinde eğitime sahip olan katılımcıların görüşleri bilgi yönetimi süreçleri toplamında birbirinden farklıdır (p: 0.000) ve fark ön lisans/lisans düzeyinde eğitim alan katılımcılar lehinedir. Gruplar arasındaki farkın etki derecesi ise istatistiksel olarak orta düzeydedir (r: 0.36). Tablo 35'te yer alan sonuçlar alt boyutlar bağlamında incelendiğinde, bilgi edinme faaliyetlerine ilişkin görüşlerdeki farklılığın kaynağı olan grupların lise düzeyinde eğitime sahip olan katılımcılar ile ön lisans/lisans düzeyinde eğitime sahip olan katılımcılar olduğu görülmektedir (p: 0.000). Farkın ön lisans/lisans düzeyinde eğitim alan katılımcılar lehine olduğu bilgi edinme sürecinde gruplar arasındaki farkın etki derecesi ise istatistiksel olarak küçüktür (r: 0.22). Tabloda yer alan sonuçlar bilgi edinme sürecine ilişkin görüşlerde farklılık yaratan grupların benzer şekilde bilgi üretimi (p: 0.000) ve bilgi paylaşımı (p: 0.000) süreçlerinde de farklılık yarattığını göstermektedir. Her iki bilgi yönetimi alt sürecinde de gruplara

ilişkin sıra ortalamalarının ön lisans/ lisans düzeyinde eğitim alan katılımcılar lehine olduğu gruplarda farkın etki derecesi istatistiksel olarak küçüktür (r: 0.10).

Tablo 34: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyi	n	Sıra Ortalaması	z değeri	p	r
Bilgi Yönetim Süreçleri (Toplam)	Lise	71	112.48	-7.240	0.000*	0.36
	Ön lisans-Lisans	337	223.89			
Bilgi Edinme	Lise	71	147.15	-4.531	0.000*	0.22
	Ön lisans-Lisans	337	216.58			
Bilgi Üretme	Lise	71	164.52	-3.212	0.000*	0.16
	Ön lisans-Lisans	337	212.92			
Bilgi Paylaşımı	Lise	71	137.91	-5.283	0.000*	0,26
	Ön lisans-Lisans	337	218.53			
Bilgi Depolama ve dokümantasyon	Lise	71	126.54	-6.170	0.000*	0,31
	Ön lisans-Lisans	337	220.92			
	Lise	71	38.58	-2.104	0.035*	0.24
	Lisansüstü	9	55.67			
	İlk-ortaokul	6	87.83	-2.112	0.035*	0,11
Bilgi Kullanımı	Ön lisans-Lisans	337	173.50			
	Lise	71	124.24	-6.351	0.000*	0,32
	Ön lisans-Lisans	337	221.41			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 34'e göre bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi depolama/dokümantasyonu sürecine ait görüşlerdeki farklılığın kaynağı lise düzeyinde eğitim alan katılımcılar ile ön lisans /lisans düzeyinde eğitim alan katılımcıların görüşleri (p: 0.000) ve lise düzeyinde eğitim alan katılımcılar ile lisansüstü düzeyde eğitim alan katılımcıların görüşleridir (p: 0.035). Farklılıklar lise düzeyinde eğitim alanlar ile ön lisans/lisans düzeyinde eğitim alanlar karşılaştırıldığında ön lisans/lisans düzeyinde eğitim alanlar lehine iken, lise düzeyinde eğitim alanlar ile lisansüstü düzeyde eğitim alanlar karşılaştırıldığında lisansüstü eğitim alanlar lehinedir. Söz konusu gruplar arasındaki farklılığın etki derecesi ise lise düzeyinde eğitim alanlar ile ön lisans/lisans düzeyinde eğitim alanlar arasındaki görüş farklılığında orta düzeyde (r: 0.31), lise düzeyinde eğitim alanlar ile lisansüstü düzeyde eğitim alanlar arasındaki görüş farklılığında küçük düzeydedir (r: 0.24). Katılımcıların bilginin kullanımı sürecine yönelik görüşlerindeki farklılığın kaynağı ise ilk/ortaokul düzeyinde eğitim alanların görüşleri ile ön lisans /lisans düzeyinde eğitim alanların görüşleri arasındaki farklılık (p: 0.035) ve lise düzeyinde eğitim alanlar ile ön lisans /lisans düzeyinde eğitim alanların görüşleri arasındaki farklılıktır (p: 0.000). Farklılığın her iki grupta da ön lisans/lisans düzeyinde eğitim alan katılımcılar lehine olduğu bilginin kullanımı sürecinde, farkın

etki derecesi ise ilk/ortaokul düzeyinde eğitim alanlar ile ön lisans /lisans düzeyinde eğitim alanlar arasındaki görüş farklılığında küçük (r: 0.11), lise düzeyinde eğitim alanlar ile ön lisans /lisans düzeyinde eğitim alanlar arasındaki görüş farklılığında ise orta düzeydir (r: 0.32).

Araştırma verilerinin analizinde bir sonraki aşamada katılımcı görüşlerinin işletmede sahip olunan pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bulguların yer aldığı Tablo 35'e göre bilgi yönetimi süreçleri genel olarak ve alt süreçler bağlamında katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 35: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletmedeki Pozisyonu	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p
Bilgi Yönetimi Süreçleri (Toplam)	Departman Müdürü	245	212.15	6.767	4	0.149
	Departman Müd. Yard.	41	241.73			
	Şef/sorumlu	122	200.13			
	Şef Yardımcısı	12	197.46			
	Uzman	3	334.5			
Bilgi Edinme	Departman Müdürü	245	216.17	5.260	4	0.262
	Departman Müd. Yard.	41	234.65			
	Şef/sorumlu	122	193.09			
	Şef Yardımcısı	12	238.38			
	Uzman	3	225.83			
Bilgi Üretimi	Departman Müdürü	245	215.18	1.770	4	0.778
	Departman Müd. Yard.	41	216.87			
	Şef/sorumlu	122	202.59			
	Şef Yardımcısı	12	210.96			
	Uzman	3	272.67			
Bilgi Paylaşımı	Departman Müdürü	245	211.64	6.074	4	0.194
	Departman Müd. Yard.	41	232.56			
	Şef/sorumlu	122	204.56			
	Şef Yardımcısı	12	189.63			
	Uzman	3	352.33			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	Departman Müdürü	245	205.86	6.195	4	0.185
	Departman Müd. Yard.	41	244.17			
	Şef/sorumlu	122	214.49			
	Şef Yardımcısı	12	178.88			
	Uzman	3	304.67			
Bilginin Kullanımı	Departman Müdürü	245	213.42	5.764	4	0.218
	Departman Müd. Yard.	41	232.93			
	Şef/sorumlu	122	201.3			
	Şef Yardımcısı	12	189.21			
	Uzman	3	336.33			

$p<0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Veri analizlerinin devam eden aşamasında katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin görüşleri çalıştıkları departmanlar bağlamında değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 36'da sunulmuştur.

Tablo 36: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletmedeki Pozisyonu	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Bilgi Yönetimi Süreçleri (Toplam)	İdari Birimler	24	209.71	21.608	9	0.010*
	Önbüro Departmanı	96	199.63			
	Kat Hizmetleri Departmanı	44	257.40			
	Yiyecek & İçecek Departmanı	99	185.28			
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	250.26			
	Muhasebe & Finansman	31	208.00			
	İnsan Kaynakları Yönetimi	49	216.43			
	Güvenlik	6	297.50			
	Teknik Servis	17	170.18			
	Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	239.32			
Bilgi Edinme	İdari Birimler	24	221.04	7.364	9	0.599
	Önbüro Departmanı	96	200.94			
	Kat Hizmetleri Departmanı	44	228.66			
	Yiyecek & İçecek Departmanı	99	193.57			
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	240.66			
	Muhasebe & Finansman	31	231.23			
	İnsan Kaynakları Yönetimi	49	212.85			
	Güvenlik	6	230.17			
	Teknik Servis	17	203.85			
	Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	222.74			
Bilgi Üretimi	İdari Birimler	24	191.21	11.487	9	0.244
	Önbüro Departmanı	96	221.84			
	Kat Hizmetleri Departmanı	44	238.69			
	Yiyecek & İçecek Departmanı	99	189.81			
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	236.64			
	Muhasebe & Finansman	31	206.1			
	İnsan Kaynakları Yönetimi	49	219.9			
	Güvenlik	6	214.08			
	Teknik Servis	17	166.74			
	Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	220.47			
Bilgi Paylaşımı	İdari Birimler	24	219.54	12.757	9	0.174
	Önbüro Departmanı	96	199			
	Kat Hizmetleri Departmanı	44	252.35			
	Yiyecek & İçecek Departmanı	99	199.59			
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	229.41			
	Muhasebe & Finansman	31	203.02			
	İnsan Kaynakları Yönetimi	49	191.89			
	Güvenlik	6	279.92			
	Teknik Servis	17	217.53			
	Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	246.5			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyon	İdari Birimler	24	213.21	19.707	9	0.020*
	Önbüro Departmanı	96	188.04			
	Kat Hizmetleri Departmanı	44	245.4			
	Yiyecek & İçecek Departmanı	99	206.16			
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	256.81			
	Muhasebe & Finansman	31	179.98			
	İnsan Kaynakları Yönetimi	49	214.29			
	Güvenlik	6	271			
	Teknik Servis	17	177.26			
	Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	253.44			
Bilgi Kullanımı	İdari Birimler	24	218.94	21.370	9	0.011*
	Önbüro Departmanı	96	201.31			
	Kat Hizmetleri Departmanı	44	254.01			
	Yiyecek & İçecek Departmanı	99	183.57			
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	233.76			
	Muhasebe & Finansman	31	221.05			
	İnsan Kaynakları Yönetimi	49	223.33			
	Güvenlik	6	332.83			
	Teknik Servis	17	170.38			
	Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	218			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 36'ya göre katılımcıların bilgi yönetimine ilişkin görüşleri çalıştıkları departmanlara göre bilgi yönetimi süreçleri toplamında ($p: 0.010$), bilgi depolama/dokümantasyonu sürecinde ($p: 0.020$) ve bilgi kullanımı sürecinde ($p: 0.011$) anlamlı farklılık göstermektedir. Katılımcıların bilgi yönetimine ilişkin görüşlerinin farklılaştığı bilgi yönetimi süreçlerinde farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı ise Mann Whitney U analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda farklılık tespit edilen gruplara ilişkin bulgular Tablo 37'de sunulmuştur. Tablo 37'de sunulan bulgulara göre, etki derecesi en fazla olan farklılık, güvenlik departmanı ile teknik servis departmanında çalışanların bilgi yönetim süreçlerinin toplamına ilişkin görüşleri arasındaki farklılıktır ($r: 0.42$). Bu bağlamda güvenlik departmanında çalışan katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerinin toplamına ilişkin algı düzeyleri teknik servis departmanındakilere göre daha yüksektir. Muhasebe & finansman departmanı ve güvenlik ($r: 0.33$) departmanında çalışanların arasındaki görüş farklılığının etki derecesi bilgi yönetimi süreçlerinin toplamında en yüksek ikinci farklılıktır. Söz konusu bu farklılık güvenlik departmanında çalışanların lehinedir. Satış-pazarlama & halkla ilişkiler departmanında çalışanlar ve teknik servis departmanında çalışanlar arasındaki görüş farklılığının etki derecesi ($r: 0.31$) ise en yüksek üçüncü etki derecesini temsil etmektedir. Farklılığın satış-pazarlama & halkla ilişkiler departmanında çalışanlar lehine olduğu bu grupta teknik servis departmanında çalışanlara ait sıra ortalaması 21.28'dir. Bilgi yönetim süreçlerinin toplamı bağlamında çalışılan departmanlara göre görüş farklılıklarının bulunduğu diğer departmanlardaki farklılıkların etki derecesi ise küçük düzeydedir ($r < 0.30$). Bilgi yönetimi süreçlerinin toplamı bağlamında, çalışılan departmanlara göre farklılığın etki derecesinin en küçük olduğu farklılık yiyecek & içecek departmanında çalışanlar ile güvenlik departmanında çalışanlar arasındaki görüş farklılığıdır ($r: 0.19$). Buna göre güvenlik departmanında çalışanlar yiyecek içecek departmanında çalışanlara göre zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçlerinin daha etkin gerçekleştirildiği görüşündedir. Diğer yandan bilgi depolama/ dokümantasyonu sürecinde, satış-pazarlama & halkla ilişkiler departmanında çalışanlar ile muhasebe & finansman departmanında çalışanlar arasındaki görüş farklılığının etki derecesi diğerlerine göre daha yüksek olup orta düzeydir ($r: 0.31$).

Tablo 37: Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Çalışılan Departman	n	Sıra Ortalaması	z değeri	p	r
Bilgi Yönetim Süreçleri (Toplam)	Önbüro	96	64.5			
	Kat Hizmetleri	44	83.59	-2.588	0.010*	0.22
	Önbüro	96	63.31			
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	80.95	-2.381	0.017*	0.20
	Önbüro	96	50.02			
	Güvenlik	6	75.17	-2.022	0.043*	0.20
	Kat Hizmetleri	44	87.95			
	Yiyecek & İçecek	99	64.91	-3.074	0.002*	0.26
	Kat Hizmetleri	44	34.02			
	Teknik Servis	17	23.18	-2.142	0.032*	0.27
	Yiyecek & İçecek	99	64.38			
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	83.91	-2.591	0.010*	0.22
	Yiyecek & İçecek	99	51.56			
	Güvenlik	6	76.75	-1.970	0.049*	0.19
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	32.33			
	Teknik Servis	17	21.18	-2.323	0.020*	0.31
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	Muhasebe & Finansman	31	17.45			
	Güvenlik	6	27.00	-1.982	0.048*	0.33
	Güvenlik	6	16.75			
	Teknik Servis	17	10.32	-1.999	0.046*	0.42
	Önbüro	96	64.60			
	Kat Hizmetleri	44	83.36	-2.558	0.011*	0.22
	Önbüro	96	61.61			
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	85.04	-3.183	0.001*	0.27
	Önbüro	96	54.43			
	Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	71.50	-1.994	0.046*	0.19
	Kat Hizmetleri	44	42.70			
	Muhasebe & Finansman	31	31.32	-2.247	0.025*	0.26
	Yiyecek & İçecek	99	65.12			
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	82.09	-2.268	0.023*	0.19
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	41.56			
	Muhasebe & Finansman	31	28.82	-2.605	0.009*	0.31
Bilginin Kullanımı	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	32.36			
	Teknik Servis	17	21.09	-2.375	0.018*	0.31
	İdari Birimler	24	13.69			
	Güvenlik	6	22.75	-2.278	0.023*	0.42
	Önbüro	96	65.05			
	Kat Hizmetleri	44	82.40	-2.365	0.018*	0.20
	Önbüro	96	49.65			
	Güvenlik	6	81.17	-2.548	0.011*	0.25
	Kat Hizmetleri	44	87.85			
	Yiyecek & İçecek	99	64.95	-3.069	0.002*	0.27
	Kat Hizmetleri	44	34.48			
	Teknik Servis	17	22.00	-2.483	0.013*	0.32
	Yiyecek & İçecek	99	65.44			
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	81.28	-2.111	0.035*	0.18
	Yiyecek & İçecek	99	51.04			
	Güvenlik	6	85.42	-2.702	0.007*	0.26
	Muhasebe & Finansman	31	17.40			
	Güvenlik	6	27.25	-2.056	0.040*	0.34
	İnsan Kaynakları Yönetimi	49	26.30			
	Güvenlik	6	41.92	-2.280	0.023*	0.31
	Güvenlik	6	18.67			
	Teknik Servis	17	9.65	-2.832	0.005*	0.59
	Güvenlik	6	16.67			
	Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	10.35	-1.984	0.047*	0.41

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 37'ye göre katılımcı görüşlerinin çalışılan departmanlara göre farklılaştığı bir diğer bilgi yönetimi alt süreci olan bilginin kullanımı sürecinde, güvenlik departmanında çalışanlar ile teknik servis departmanında çalışanlar arasındaki farklılığın etki derecesi (r: 0.59) diğerlerine oranla daha yüksektir. Buna göre güvenlik departmanında çalışanlar (S.O: 18.67) bilgi kullanımının daha etkin gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Bilgi kullanımı sürecinde farklılığın etki derecesinin orta düzeyde olduğu görüş farklılıkları sırasıyla idari birimlerde çalışanlar ile güvenlik departmanında çalışanlar arasındaki görüş farklılığı (r: 0.42), güvenlik departmanı ile diğer (SPA-Wellness & Animasyon) departmanlarda çalışanlar arasındaki görüş farklılığı (r: 0.41), muhasebe & finansman departmanı ile güvenlik departmanında çalışanlar arasındaki görüş farklılığı (r: 0.34), kat hizmetleri departmanında çalışanlar ile teknik servis departmanında çalışanlar arasındaki görüş farklılığı (r: 0.32) ve insan kaynakları departmanı ile güvenlik departmanında çalışanlar arasındaki görüş farklılığıdır (r: 0.31).

Tablo 38: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletmede Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (χ^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Bilgi Yönetimi Süreçleri (Toplam)	1-3 yıl	175	181.33	4.242	3	0.237
	4-6 yıl	113	186.08			
	7-9 yıl	36	160.53			
	10 yıl ve üzeri	31	150.02			
Bilgi Edinme	1-3 yıl	175	180.55	3.699	3	0.296
	4-6 yıl	113	186.46			
	7-9 yıl	36	156.83			
	10 yıl ve üzeri	31	157.32			
Bilgi Üretimi	1-3 yıl	175	177.79	2.578	3	0.461
	4-6 yıl	113	180.37			
	7-9 yıl	36	192.28			
	10 yıl ve üzeri	31	153.95			
Bilgi Paylaşımı	1-3 yıl	175	182.92	5.042	3	0.169
	4-6 yıl	113	184.77			
	7-9 yıl	36	147.43			
	10 yıl ve üzeri	31	161.05			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	1-3 yıl	175	178.53	2.816	3	0.421
	4-6 yıl	113	187.08			
	7-9 yıl	36	165.08			
	10 yıl ve üzeri	31	156.87			
Bilginin Kullanımı	1-3 yıl	175	175.82	2.137	3	0.545
	4-6 yıl	113	187.69			
	7-9 yıl	36	173.71			
	10 yıl ve üzeri	31	159.98			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır.

Bilgi yönetimine ilişkin katılımcı görüşlerinin işletmede çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edildiği Tablo 38 sonuçlarına göre katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin görüşleri işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Dolayısıyla katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin görüşleri işletmede çalışma süreleri göz önüne alındığında birbirine benzerlik göstermektedir.

Tablo 39’da katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin görüşlerinin turizm sektöründe çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları bulunmaktadır. Tablodaki bulgulara göre katılımcı görüşleri turizm sektöründe çalışma sürelerine göre bilgi yönetim süreçlerinin toplamında ($p: 0.002$), bilgi paylaşımı sürecinde ($p: 0.003$), bilgi depolama/ dokümantasyonu sürecinde ($p: 0.031$) ve bilginin kullanımı sürecinde ($p: 0.001$) anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 39: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Bilgi Yönetimi Süreçleri (Toplam)	5 yıldan az	52	264.55	17,268	4	0.002*
	5-10 yıl	163	197.48			
	11-15 yıl	113	194.44			
	16-20 yıl	56	222.53			
	20 yıldan fazla	29	176.29			
Bilgi Edinme	5 yıldan az	52	234.49	4,693	4	0.320
	5-10 yıl	163	208.69			
	11-15 yıl	113	197.38			
	16-20 yıl	56	208.1			
	20 yıldan fazla	29	183.55			
Bilgi Üretimi	5 yıldan az	52	234.33	6,313	4	0.177
	5-10 yıl	163	205.05			
	11-15 yıl	113	194.46			
	16-20 yıl	56	223.64			
	20 yıldan fazla	29	185.69			
Bilgi Paylaşımı	5 yıldan az	52	265.55	16,346	4	0.003*
	5-10 yıl	163	207.28			
	11-15 yıl	113	192.18			
	16-20 yıl	56	193.96			
	20 yıldan fazla	29	183.38			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	5 yıldan az	52	252.77	10,644	4	0.031*
	5-10 yıl	163	196.54			
	11-15 yıl	113	194.8			
	16-20 yıl	56	214.14			
	20 yıldan fazla	29	217.48			
Bilginin Kullanımı	5 yıldan az	52	253.54	17,961	4	0.001*
	5-10 yıl	163	190.03			
	11-15 yıl	113	204.77			
	16-20 yıl	56	237.22			
	20 yıldan fazla	29	169.26			

$p<0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Bilgi yönetimi alt süreçlerine ait anlamlılık düzeyleri ki-kare değerlerine göre karşılaştırıldığında bilgi kullanımı sürecinde (X^2 : 17.961) gözlenen farklılığın anlam düzeyinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre bilgi yönetimine ilişkin görüşlerinin farklılık göstermediği boyutlar ise bilgi edinme ve bilgi üretimi boyutlarıdır. Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine bağlı olarak bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin görüşlerinde gözlemlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi gerçekleştirilmiştir. Test sonucunda katılımcı görüşlerinde farklılık tespit edilen gruplara ilişkin bulgular ise Tablo 40'ta sunulmuştur.

Tablo 40: Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	z değeri	p	r
Bilgi Yönetimi Süreçleri (Toplam)	5 yıldan az	52	134.43	-3.522	0.000*	0.24
	5-10 yıl	163	99.57			
	5 yıldan az	52	103.61	-3.762	0.000*	0.27
	11-15 yıl	113	73.52			
	5 yıldan az	52	47.12	-3.136	0.002*	0.35
	20 yıldan fazla	29	30.03			
Bilgi Paylaşımı	5 yıldan az	52	132.12	-3.241	0.001*	0.22
	5-10 yıl	163	100.31			
	5 yıldan az	52	103.13	-3.703	0.000*	0.29
	11-15 yıl	113	73.73			
	5 yıldan az	52	63.28	-2.830	0.005*	0.27
	16-20 yıl	56	46.35			
	5 yıldan az	52	46.52	-2.853	0.004*	0.32
	20 yıldan fazla	29	31.10			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	5 yıldan az	52	130.78	-3.055	0.002*	0.21
	5-10 yıl	163	100.73			
	5 yıldan az	52	99.13	-2.965	0.003*	0.23
	11-15 yıl	113	75.58			
Bilginin Kullanımı	5 yıldan az	52	133.61	-3.434	0.001*	0.23
	5-10 yıl	163	99.83			
	5 yıldan az	52	97.50	-2.670	0.008*	0.21
	11-15 yıl	113	76.33			
	16-20 yıl	56	47.41	-2.300	0.021*	0.25
	20 yıldan fazla	29	34.48			
	5-10 yıl	163	103.96	-2.422	0.015*	0.16
	16-20 yıl	56	127.57			
	5 yıldan az	52	46.51	-2.841	0.004*	0.32
	20 yıldan fazla	29	31.12			

$p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır, $r: z / \sqrt{n}$.

Katılımcı görüşleri arasındaki farklılıkların etki derecesinin genel olarak küçük düzeyde olduğu Tablo 40'a göre, bilgi yönetimine ilişkin katılımcı görüşleri arasında

en fazla farklılık olan bilgi yönetimi süreci bilginin kullanımı sürecidir. Bilginin kullanımı sürecinde turizm sektöründe 5 yıldan az çalışan katılımcılar ile 20 yıldan fazla çalışan katılımcılar arasındaki görüş farklılığının etki derecesi orta düzeydedir (r: 0.32). Değişkenlere ait sıra ortalamaları bağlamında turizm sektöründe 5 yıldan az çalışanlar (S.O: 46.51) bilginin kullanımı sürecini turizm sektöründe 20 yıldan fazla süredir çalışan katılımcılara (S.O: 31.12) göre daha yüksek algılamaktadır. Diğer yandan katılımcı görüşleri arasındaki farklılıkların etki derecelerinin hem bilgi paylaşımı sürecinde (r: 0.32) hem de bilgi yönetim süreçlerinin toplamında (r: 0.35) bilginin kullanımı sürecinde olduğu gibi orta düzeydedir. Tablo 40'a göre bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin olarak katılımcı görüşleri arasında gözlenen diğer farklılıkların etki derecesi istatistiksel olarak orta düzeye yakındır. Turizm sektöründe 5-10 yıldır çalışanlar ile 16-20 yıldır çalışanların bilginin kullanımı sürecine ilişkin görüşleri arasındaki farklılığa ait etki derecesi ise diğerlerine oranla en küçük düzeydedir (r: 0.16).

Veri analizlerinin devam eden aşamasında işletmelere ait özelliklere göre bilgi yönetim süreçlerinin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçlerinde farklılık olup olmadığı işletmelerin faaliyet sürelerine göre analiz edilmiş ve bulgular Tablo 41'de sunulmuştur.

Tablo 41: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletmenin Faaliyet Süresi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Bilgi Yönetimi Süreçleri (Toplam)	10 yıldan fazla	128	217.32	4.963	2	0.084
	5-10 yıl arası	115	228.80			
	5 yıldan az	180	197.48			
Bilgi Edinme	10 yıldan fazla	128	210.28	12.944	2	0.002*
	5-10 yıl arası	115	244.58			
	5 yıldan az	180	192.41			
Bilgi Üretimi	10 yıldan fazla	128	237.28	16.834	2	0.000*
	5-10 yıl arası	115	226.62			
	5 yıldan az	180	184.68			
Bilgi Paylaşımı	10 yıldan fazla	128	201.29	5.205	2	0.074
	5-10 yıl arası	115	233.79			
	5 yıldan az	180	205.69			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	10 yıldan fazla	128	208.38	0.214	2	0.898
	5-10 yıl arası	115	215.58			
	5 yıldan az	180	212.29			
Bilginin Kullanımı	10 yıldan fazla	128	224.91	3.217	2	0.200
	5-10 yıl arası	115	215.86			
	5 yıldan az	180	200.36			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır

Tablo 41'e göre zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi kapsamında gerçekleştirilen bilgi yönetimi süreçleri genel olarak işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermezken, bilgi edinme (p: 0.002) ve bilgi üretimi (p: 0.000) süreçlerine ilişkin faaliyetler işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0.05). Otel işletmelerinin faaliyet sürelerine göre farklılık gözlenen bilgi yönetimi süreçlerinde farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için ise Mann Whitney U testi ile grupların sıra ortalamaları karşılaştırılmış ve bulgular Tablo 42'de sunulmuştur.

Tablo 42: İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Faaliyet Süresi	n	Sıra Ortalaması	z değeri	p	r
Bilgi Edinme	10 yıldan fazla	128	112.08	-2.332	0.020*	0.15
	5-10 yıl arası	115	133.04			
	5-10 yıl arası	115	169.54	-3.487	0.000*	0.20
	5 yıldan az	180	134.24			
Bilgi Üretimi	10 yıldan fazla	128	176.95	-3.828	0.000*	0.22
	5 yıldan az	180	138.53			
	5-10 yıl arası	115	165.77	-2.919	0.004*	0.17
	5 yıldan az	180	136.65			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 42'de yer alan bulgulara göre, bilgi yönetimi kapsamında gerçekleştirilen bilgi edinme süreci ve bilgi üretimi süreci 10 yıldan daha uzun süredir faaliyet gösteren zincir otel işletmeleri ile 5-10 yıldır faaliyet gösteren zincir otel işletmeleri arasında ve 5 yıldan daha kısa süredir faaliyet gösteren zincir otel işletmeleri ile 5-10 yıldır faaliyet gösteren zincir otel işletmeleri arasında farklılık göstermektedir. Sıra ortalamalarına göre her iki grupta da farklılığın 5-10 yıldır faaliyet gösteren zincir otel işletmeleri lehine olduğu bilgi edinme sürecinde söz konusu farklılıkların etki derecesi ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir. Diğer yandan 5-10 yıldır faaliyet gösteren zincir otel işletmeleri (S.O: 165.77) ve 10 yıldan uzun süredir faaliyet gösteren zincir otel işletmeleri (S.O: 176.95), 5 yıldan daha az süredir faaliyet gösterenlere göre bilgi üretimi sürecini daha etkin gerçekleştirmektedirler. Bilgi üretimi sürecine ilişkin olarak zincir otel işletmeleri arasında görülen farklılığın etki derecesi ise istatistiksel olarak küçük düzeydir (r<0.30).

Tablo 43'te bilgi yönetim süreçlerinin işletmelerin niteliğine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloya göre zincir otel işletmelerinde bilgi üretimi süreci işletme niteliğine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, bilgi yönetimi sürecinin geneli ve diğer alt boyutları anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0.05$). Dolayısıyla zincir otel işletmelerinde bilgi edinme ($p: 0.002$), bilgi paylaşımı ($p: 0.001$), bilgi depolama/dokümantasyonu ($p: 0.000$), bilgi kullanımı ($p: 0.000$) süreçleri ve bilgi yönetimi sürecinin geneli ($p: 0.000$) işletme niteliğine göre değişkenlikler göstermektedir.

Tablo 43: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmenin Niteliğine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletmenin Niteliği	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Bilgi Yönetimi Süreçleri (Toplam)	3 yıldızlı	12	343.71	32.480	3	0.000*
	4 yıldızlı	109	195.45			
	5 yıldızlı	286	219.50			
	Butik otel	16	91.94			
Bilgi Edinme	3 yıldızlı	12	302.33	14.593	3	0.002*
	4 yıldızlı	109	209.22			
	5 yıldızlı	286	214.03			
	Butik otel	16	126.84			
Bilgi Üretimi	3 yıldızlı	12	250.75	6.960	3	0.073
	4 yıldızlı	109	210.18			
	5 yıldızlı	286	214.99			
	Butik otel	16	141.91			
Bilgi Paylaşımı	3 yıldızlı	12	313.33	16.193	3	0.001*
	4 yıldızlı	109	214.57			
	5 yıldızlı	286	211.49			
	Butik otel	16	127.66			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	3 yıldızlı	12	348.50	37.841	3	0.000*
	4 yıldızlı	109	181.35			
	5 yıldızlı	286	224.06			
	Butik otel	16	102.91			
Bilginin Kullanımı	3 yıldızlı	12	309.58	19.385	3	0.000*
	4 yıldızlı	109	192.67			
	5 yıldızlı	286	219.97			
	Butik otel	16	128.03			

$p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır

Zincir otel işletmelerinde, işletmenin niteliğine göre farklılık gösteren bilgi yönetim süreçlerinin hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için gerçekleştirilen analiz bulguları Tablo 44'te sunulmuştur. Tabloya göre, bilgi yönetim süreçlerinin toplamında, zincir otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen bilgi yönetim süreçleri arasındaki farklılığın etki derecesi 3 yıldızlı zincir otel işletmeleri ile butik zincir otel işletmeleri arasında en yüksektir ($r: 0.83$). Bilgi yönetim süreçleri toplamında 3 yıldızlı zincir otel işletmeleri ile 4 yıldızlı zincir otel işletmeleri ($r: 0.38$) ve 4 yıldızlı zincir

otel işletmeleri ile butik zincir otel işletmelerinde (r: 0.31) gerçekleştirilen bilgi yönetimi uygulamaları arasındaki farklılığın etki derecesi ise orta düzeydedir ($r < 0.30$).

Tablo 44: İşletmenin Niteliğine Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	İşletmenin Niteliği	n	Sıra Ortalaması	z değeri	P	r
Bilgi Yönetim Süreçleri (Toplam)	3 yıldızlı	12	100.63	-4.127	0.000*	0,38
	4 yıldızlı	109	56.64			
	3 yıldızlı	12	233.71	-3.458	0.001*	0,20
	5 yıldızlı	286	145.97			
	3 yıldızlı	12	22.38	-4.395	0.000*	0,83
	Butik otel	16	8.59			
	4 yıldızlı	109	67.34	-3.503	0.000*	0,31
	Butik otel	16	33.41			
	5 yıldızlı	286	156.23	-3.984	0.000*	0,23
	Butik otel	16	66.94			
Bilgi Edinme	3 yıldızlı	12	87.00	-2.724	0.006*	0,25
	4 yıldızlı	109	58.14			
	3 yıldızlı	12	207.25	-2.383	0.017*	0,14
	5 yıldızlı	286	147.08			
	3 yıldızlı	12	21.08	-3.697	0.000*	0,70
	Butik otel	16	9.56			
	4 yıldızlı	109	66.31	-2.689	0.007*	0,24
	Butik otel	16	40.44			
	5 yıldızlı	286	154.73	-2.728	0.006*	0,16
	Butik otel	16	93.84			
Bilgi Paylaşımı	3 yıldızlı	12	89.04	-2.949	0.003*	0,27
	4 yıldızlı	109	57.91			
	3 yıldızlı	12	216.54	-2.771	0.006*	0,16
	5 yıldızlı	286	146.69			
	3 yıldızlı	12	20.75	-3.556	0.000*	0,67
	Butik otel	16	9.81			
	4 yıldızlı	109	66.90	-3.186	0.001*	0,28
	Butik otel	16	36.44			
	5 yıldızlı	286	154.47	-2.521	0.012*	0,15
	Butik otel	16	98.41			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	3 yıldızlı	12	102.58	-4.358	0.000*	0,40
	4 yıldızlı	109	56.42			
	3 yıldızlı	12	236.58	-3.600	0.000*	0,21
	5 yıldızlı	286	145.85			
	3 yıldızlı	12	22.33	-4.390	0.000*	0,83
	Butik otel	16	8.63			
	4 yıldızlı	109	168.72	-3.169	0.002*	0,16
	5 yıldızlı	286	209.16			
	4 yıldızlı	109	66.21	-2.602	0.009*	0,23
	Butik otel	16	41.16			
Bilgi Kullanımı	5 yıldızlı	286	156.05	-3.857	0.000*	0,22
	Butik otel	16	70.13			
	3 yıldızlı	12	93.17	-3.379	0.001*	0,31
	4 yıldızlı	109	57.46			
	3 yıldızlı	12	208.00	-2.414	0.016*	0,14
	5 yıldızlı	286	147.05			
	3 yıldızlı	12	21.42	-3.894	0.000*	0,73
	Butik otel	16	9.31			
	4 yıldızlı	109	179.46	-2.006	0.045*	0,10
	5 yıldızlı	286	205.07			
Bilgi Kullanımı	4 yıldızlı	109	65.76	-2.246	0.025*	0,20
	Butik otel	16	44.22			
	5 yıldızlı	286	154.86	-2.841	0.005*	0,16
	Butik otel	16	91.50			

$p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır, r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 44 bilgi yönetimi alt süreçleri bağlamında incelendiğinde ise 3 yıldızlı zincir otel işletmeleri ile butik zincir otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen bilgi edinme (r: 0.70), bilgi paylaşımı (r: 0.67), bilgi depolama/dokümantasyonu (r: 0.83) ve bilgi kullanımı (r: 0.73) faaliyetlerinde gözlenen farklılığın etki derecesinin istatistiksel olarak yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan 3 yıldızlı zincir otel işletmeleri ile 4 yıldızlı otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen bilgi depolama/dokümantasyonu (r: 0.40) ve bilgi kullanımı (r: 0.31) faaliyetleri arasındaki farklılığın etki derecesi orta düzeydedir (r: 0.30).

Tablo 45'te katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin görüşlerinin zincir otel işletmelerinin oda kapasitesine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloya göre zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi yönetimi uygulamaları bilgi üretimi ve bilgi depolama/dokümantasyonu sürecinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Diğer yandan bilgi edinme, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı alt süreçleri ve bilgi yönetimi süreçlerinin toplamı zincir otel işletmelerinin oda sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$).

Tablo 45: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmenin Oda Kapasitesine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletmenin Oda Kapasitesi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Bilgi Yönetimi Süreçleri (Toplam)	100'den az	85	186.08	25.435	3	0.000*
	100-199 oda	123	258.33			
	200-299 oda	148	197.64			
	300 ve üzeri oda	67	191.56			
Bilgi Edinme	100'den az	85	188.62	24.485	3	0.000*
	100-199 oda	123	255.00			
	200-299 oda	148	205.55			
	300 ve üzeri oda	67	176.96			
Bilgi Üretimi	100'den az	85	200.64	7.231	3	0.065*
	100-199 oda	123	236.21			
	200-299 oda	148	200.84			
	300 ve üzeri oda	67	206.63			
Bilgi Paylaşımı	100'den az	85	195.41	24.020	3	0.000*
	100-199 oda	123	256.80			
	200-299 oda	148	195.98			
	300 ve üzeri oda	67	186.21			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	100'den az	85	195.17	7.479	3	0.058*
	100-199 oda	123	233.03			
	200-299 oda	148	199.28			
	300 ve üzeri oda	67	222.83			
Bilginin Kullanımı	100'den az	85	190.43	17.024	3	0.001*
	100-199 oda	123	249.49			
	200-299 oda	148	196.64			
	300 ve üzeri oda	67	204.48			

$p<0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır

Zincir otel işletmelerinin oda sayıları bağlamında katılımcıların bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin görüş farklılıklarının hangi gruplardan kaynaklandığına ilişkin analiz bulguları Tablo 46’da sunulmuştur. Tablo incelendiğinde oda sayısı 100’den az olan zincir otel işletmeleri ile oda sayısı 100-199 olan zincir otel işletmeleri tarafından gerçekleştirilen bilgi yönetimi süreçleri arasındaki farklılığın etki derecesi orta düzeye yakındır (r: 0.29). 100-199 odaya sahip zincir otel işletmeleri (S.O: 119.01) bilgi yönetimi süreçlerini oda sayısı 100’den az olan işletmelere (S.O: 83.50) göre çok daha etkin bir şekilde gerçekleştirmektedirler. Tablo 47 sonuçları bilgi yönetimi alt süreçleri bağlamında değerlendirildiğinde ise 100-199 odaya sahip zincir otel işletmelerinin bilgi edinme (S.O: 154.63), bilgi paylaşımı (S.O: 157.74) ve bilginin kullanımı (S.O: 153.31) süreçlerini diğer zincir otel işletmelerine göre daha etkin gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 46: İşletmelerin Oda Kapasitesine Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	İşletmenin Oda Sayısı	n	Sıra Ortalaması	z değeri	p	r
Bilgi Yönetim Süreçleri (Toplam)	100'den az	85	83.50	-4.186	0.000*	0.29
	100-199 oda	123	119.01			
	200-299 oda	148	117.95	-4.161	0.000*	0.25
	100-199 oda	123	157.72			
	100-199 oda	123	105.60			
Bilgi Edinme	300 ve üzeri oda	67	76.96	-3.432	0.001*	0.25
	100'den az	85	85.61	-3.787	0.000*	0.26
	100-199 oda	123	117.55			
	200-299 oda	148	120.63	-3.561	0.000*	0.22
	100-199 oda	123	154.49			
Bilgi Paylaşımı	100-199 oda	123	106.96			
	300 ve üzeri oda	67	74.46	-3.923	0.000*	0.28
	100'den az	85	86.49	-3.616	0.000*	0.25
	100-199 oda	123	116.94			
	200-299 oda	148	117.94	-4.197	0.000*	0.25
Bilgi Kullanımı	100-199 oda	123	157.74			
	100-199 oda	123	106.12			
	300 ve üzeri oda	67	76.01	-3.631	0.000*	0.26
	100'den az	85	86.72	-3.568	0.000*	0.25
	100-199 oda	123	116.79			
Bilgi Kullanımı	200-299 oda	148	121.61	-3.332	0.001*	0.20
	100-199 oda	123	153.31			
	100-199 oda	123	103.39			
	100-199 oda	123	103.39	-2.702	0.007*	0.20
	300 ve üzeri oda	67	81.01			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 46’da yer alan sonuçlar farklılıkların etki derecesine göre değerlendirildiğinde, uygulamalar arası farklılığın etki derecesinin bilgi edinme sürecinde 100-199 odaya sahip zincir otel işletmeleri ile 300’den fazla odaya sahip

zincir otel işletmeleri arasında ($r: 0.28$) en yüksek olduğu görülmektedir. Zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi edinme, bilgi paylaşımı ve bilginin kullanımı süreçlerindeki farklılıkların etki derecesi ise genel olarak orta düzeye yakındır ($r<0.30$). Bulgulara göre bilginin kullanımı sürecinde 100-199 odaya sahip zincir otel işletmeleri ile 200-299 odaya sahip zincir otel işletmeleri ve 300 ve üzeri odaya sahip zincir otel işletmeleri arasındaki farklılığın etki derecesi diğerlerine göre daha küçüktür ($r: 0.20$).

Bilgi yönetimi süreçlerinin işletme özelliklerine göre karşılaştırılması kapsamında devam eden aşamada işletmelerin yatak kapasiteleri değerlendirmeye alınmıştır. Analize ilişkin bulgular ise Tablo 47’de sunulmuştur.

Tablo 47: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşletmenin Yatak Kapasitesine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Yatak Kapasitesi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Bilgi Yönetimi Süreçleri (Toplam)	100'den az	26	133.29	28.639	5	0.000*
	100-199 yatak	69	232.53			
	200-299 yatak	43	205.36			
	300- 399 yatak	47	200.73			
	400- 499 yatak	74	169.61			
	500 yatak ve üzeri	110	163.08			
Bilgi Edinme	100'den az	26	154.31	19.393	5	0.002*
	100-199 yatak	69	219.53			
	200-299 yatak	43	206.63			
	300- 399 yatak	47	195.19			
	400- 499 yatak	74	186.26			
	500 yatak ve üzeri	110	156.94			
Bilgi Üretimi	100'den az	26	151.81	9.695	5	0.084
	100-199 yatak	69	199.31			
	200-299 yatak	43	201.69			
	300- 399 yatak	47	208.85			
	400- 499 yatak	74	170.03			
	500 yatak ve üzeri	110	177.23			
Bilgi Paylaşımı	100'den az	26	149.54	24.550	5	0.000*
	100-199 yatak	69	228.93			
	200-299 yatak	43	206.62			
	300- 399 yatak	47	193.49			
	400- 499 yatak	74	178.97			
	500 yatak ve üzeri	110	157.80			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	100'den az	26	129.56	14.033	5	0.015*
	100-199 yatak	69	214.08			
	200-299 yatak	43	187.51			
	300- 399 yatak	47	192.53			
	400- 499 yatak	74	188.57			
	500 yatak ve üzeri	110	173.26			
Bilginin Kullanımı	100'den az	26	147.92	25.029	5	0.000*
	100-199 yatak	69	231.10			
	200-299 yatak	43	195.86			
	300- 399 yatak	47	198.31			
	400- 499 yatak	74	152.68			
	500 yatak ve üzeri	110	176.65			

$p<0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 47'ye göre zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi üretimi süreçleri işletmelerin yatak kapasitelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermezken ($p: 0.084$), bilgi edinme, bilgi paylaşımı, bilgi depolama/dokümantasyonu, bilgi kullanımı süreçleri ve bilgi yönetimi süreçlerinin toplamı işletmelerin yatak sayılarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Tespit edilen farklılıkların hangi gruplar kaynaklandığı Tablo 48'de sunulmuştur.

Tablo 48'de yer alan sonuçlara göre bilgi yönetim süreçlerinin toplamında, yatak sayısı 100'den az olan işletmeler ile yatak sayısı 100-199 arasında olan işletmeler arasındaki uygulama farklılıklarının etki derecesi diğerlerine oranla daha fazla olup yüksek düzeye yakındır ($r: 0.40$). 100-199 yatak kapasitesine sahip işletmeler (S.O: 54.83) 100'den az yatak kapasitesi olan zincir otel işletmelerine (S.O: 29.87) göre bilgi yönetimi süreçlerini daha etkin gerçekleştirmektedir. Bilgi yönetimi süreçlerinin toplamında, yatak kapasitesi 100'den az olanlar ile 200-299 arasında olanlar, yatak kapasitesi 100'den az olanlar ile 300-399 arasında olanlar, yatak kapasitesi 100-199 arasında olanlar ile 500 ve üzeri olan işletmelerin gerçekleştirdiği uygulamalar arasındaki farklılıkların etki derecesi ise orta düzeydedir ($r\geq 0.30$). Tablo 48 sonuçları bilgi yönetimi alt süreçleri bağlamında değerlendirildiğinde yatak kapasitesi 100'den az olan zincir otel işletmeleri ile yatak kapasitesi 100-199 arasında olan zincir otel işletmelerinin gerçekleştirdiği bilginin kullanımı faaliyetleri arasındaki farkın etki derecesinin diğerlerine oranla daha yüksek ve orta düzeyde olduğu görülmektedir ($r: 0.38$). Benzer şekilde yatak kapasitesi 100'den az olan zincir otel işletmeleri ile yatak kapasitesi 100-199 arasında olan zincir otel işletmelerinin gerçekleştirdiği bilginin depolama/dokümantasyonu faaliyetleri arasındaki farkın etki derecesi istatistiksel olarak orta düzeydedir ($r: 0.33$). Yine, zincir otel işletmelerinde, yatak kapasitesi 100'den az olanlar ile 100-199 arasında olanlar ($r: 0.34$), yatak kapasitesi 100-199 arasında olanlar ile 500 yatak ve üzeri yatak kapasitesine sahip olanlar ($r: 0.32$) ve yatak kapasitesi 100'den az olanlar ile 200-299 arasında olanlar ($r: 0.30$) arasındaki bilgi paylaşımı süreci farklılıklarının etki derecesi orta düzeydedir. Yatak kapasitelerine göre uygulama farklılıklarının görüldüğü zincir otel işletmelerinde bilgi edinme sürecinde karşılaşılan farklılıkların etkisi derecesi istatistiksel olarak küçük düzeydedir ($r:<0.30$).

Tablo 48: İşletmenin Yatak Kapasitesine Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	İşletmenin Yatak Kapasitesi	n	Sıra Ortalaması	z değeri	p	r
Bilgi Yönetim Süreçleri (Toplam)	100'den az	26	29.87	-3.941	0.000*	0.40
	100-199 yatak	69	54.83			
	100'den az	26	26.12	-2.865	0.004*	0.34
	200-299 yatak	43	40.37			
	100'den az	26	27.98	-2.705	0.007*	0.32
	300- 399 yatak	47	41.99			
	100-199 yatak	69	83.90	-3.320	0.001*	0.28
	400- 499 yatak	74	60.91			
	100-199 yatak	69	110.64	-4.228	0.000*	0.32
	500 yatak ve üzeri	110	77.05			
	200-299 yatak	43	90.63	-2.383	0.017*	0.19
	500 yatak ve üzeri	110	71.67			
Bilgi Edinme	300- 399 yatak	47	90.63	-2.099	0.036*	0.17
	500 yatak ve üzeri	110	74.03			
	100'den az	26	36.00	-2.625	0.009*	0.27
	100-199 yatak	69	52.52			
	100'den az	26	27.98	-2.293	0.022*	0.28
	200-299 yatak	43	39.24			
	100-199 yatak	69	108.36	-3.771	0.000*	0.28
	500 yatak ve üzeri	110	78.49			
	200-299 yatak	43	93.10	-2.826	0.005*	0.23
	500 yatak ve üzeri	110	70.70			
Bilgi Paylaşımı	100'den az	26	33.02	-3.284	0.001*	0.34
	100-199 yatak	69	53.64			
	100'den az	26	27.44	-2.481	0.013*	0.30
	200-299 yatak	43	39.57			
	100-199 yatak	69	81.38	-2.632	0.008*	0.22
	400- 499 yatak	74	63.26			
	100-199 yatak	69	111.07	-4.355	0.000*	0.32
	500 yatak ve üzeri	110	76.78			
	200-299 yatak	43	92.71	-2.782	0.005*	0.22
	500 yatak ve üzeri	110	70.86			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	100'den az	26	33.35	-3.199	0.001*	0.33
	100-199 yatak	69	53.52			
	100'den az	26	28.04	-2.259	0.024*	0.27
	200-299 yatak	43	39.21			
	100'den az	26	29.02	-2.411	0.016*	0.28
	300- 399 yatak	47	41.41			
	100'den az	26	38.17	-2.540	0.011*	0.25
	400- 499 yatak	74	54.83			
	100-199 yatak	69	102.16	-2.508	0.012*	0.19
	500 yatak ve üzeri	110	82.37			
Bilginin Kullanımı	100'den az	26	31.25	-3.661	0.000*	0.38
	100-199 yatak	69	54.31			
	100'den az	26	30.10	-2.092	0.036*	0.24
	300- 399 yatak	47	40.82			
	100-199 yatak	69	86.46	-4.053	0.000*	0.34
	400- 499 yatak	74	58.51			
	100-199 yatak	69	106.40	-3.376	0.001*	0.25
	500 yatak ve üzeri	110	79.71			
	200-299 yatak	43	67.81	-2.156	0.031*	0.20
	400- 499 yatak	74	53.88			
	300- 399 yatak	47	70.13	-2.297	0.022*	0.21
	400- 499 yatak	74	55.20			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r: $z / \sqrt{n}$.

Bilgi yönetimi süreçlerinin kontrol değişkenlerine göre karşılaştırılmasında son olarak bilgi yönetimi süreçlerinin işletmelerin işgören sayılarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve analiz bulguları Tablo 49’da sunulmuştur. Tabloda yer alan bulgulara göre zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçleri genel olarak ve tüm alt boyutlarda işletmelerin işgören sayılarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$).

Tablo 49: Katılımcıların Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İşgören Sayısına Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşgören Sayısı	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p
Bilgi Yönetimi Süreçleri (Toplam)	100'den az	185	198.62	27.989	3	0.000*
	100-199 işgören	71	154.96			
	200-299 işgören	76	213.55			
	300 ve üzeri işgören	76	256.03			
Bilgi Edinme	100'den az	185	208.45	20.950	3	0.000*
	100-199 işgören	71	151.58			
	200-299 işgören	76	211.22			
	300 ve üzeri işgören	76	237.61			
Bilgi Üretimi	100'den az	185	200.06	13.023	3	0.005*
	100-199 işgören	71	182.15			
	200-299 işgören	76	195.26			
	300 ve üzeri işgören	76	245.42			
Bilgi Paylaşımı	100'den az	185	201.44	21.212	3	0.000*
	100-199 işgören	71	179.71			
	200-299 işgören	76	182.75			
	300 ve üzeri işgören	76	256.87			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	100'den az	185	196.35	29.062	3	0.000*
	100-199 işgören	71	162.73			
	200-299 işgören	76	204.57			
	300 ve üzeri işgören	76	263.28			
Bilginin Kullanımı	100'den az	185	198.71	15.965	3	0.001*
	100-199 işgören	71	164.65			
	200-299 işgören	76	230.21			
	300 ve üzeri işgören	76	230.12			

$p<0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 50’de, işletmelerin işgören sayılarına göre farklılık gözlenen bilgi yönetim süreçlerinin hangi gruplardan kaynaklandığı incelenmiştir. Tabloya göre bilgi yönetim süreçlerinin toplamında işgören sayısına göre uygulama farklılıklarının etki derecesinin en yüksek olduğu işletmeler 100-199 işgörene sahip olan zincir otel işletmeleri ve 300 ve üzeri işgörene sahip olan zincir otel işletmeleridir. Uygulama farklılıklarının etki derecesinin istatistiksel olarak orta düzeyde olduğu bu grupta ($r: 0.40$) 300 ve üzeri iş görene sahip olan işletmelerde bilgi yönetimi süreçleri 100-199 işgörene sahip olan işletmelere göre daha etkin gerçekleştirilmektedir.

Tablo 50: İşgören Sayısına Göre Bilgi Yönetimi Süreçlerine İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	İşgören Sayısı	n	Sıra Ortalaması	z değeri	p	r
Bilgi Yönetim Süreçleri (Toplam)	100'den az	185	136.15	-2.670	0.008*	0.17
	100-199 işgören	71	108.58			
	100'den az	185	120.18	-3.617	0.000*	0.22
	300 ve üzeri işgören	76	157.35			
	100-199 işgören	71	61.85	-3.350	0.001*	0.28
	200-299 işgören	76	85.36			
	100-199 işgören	71	56.54	-4.809	0.000*	0.40
	300 ve üzeri işgören	76	90.31			
Bilgi Edinme	200-299 işgören	76	67.63	-2.485	0.013*	0.20
	300 ve üzeri işgören	76	85.37			
	100'den az	185	139.06	-3.707	0.000*	0.23
	100-199 işgören	71	100.99			
	100'den az	185	124.84	-2.068	0.039*	0.13
	300 ve üzeri işgören	76	145.99			
	100-199 işgören	71	62.85	-3.090	0.002*	0.25
	200-299 işgören	76	84.42			
Bilgi Üretimi	100-199 işgören	71	59.74	-3.949	0.000*	0.33
	300 ve üzeri işgören	76	87.32			
	100'den az	185	122.29	-2.970	0.003*	0.18
	300 ve üzeri işgören	76	152.21			
	100-199 işgören	71	62.55	-3.199	0.001*	0.26
	300 ve üzeri işgören	76	84.70			
	200-299 işgören	76	67.49	-2.566	0.010*	0.20
	300 ve üzeri işgören	76	85.51			
Bilgi Paylaşımı	100'den az	185	120.61	-3.496	0.000*	0.22
	300 ve üzeri işgören	76	156.30			
	100-199 işgören	71	59.73	-3.959	0.000*	0.33
	300 ve üzeri işgören	76	87.33			
	200-299 işgören	76	62.76	-3.874	0.000*	0.31
	300 ve üzeri işgören	76	90.24			
Bilgi Depolama ve Dokümantasyonu	100'den az	185	134.13	-1.978	0.048*	0.12
	100-199 işgören	71	113.83			
	100'den az	185	118.76	-4.114	0.000*	0.25
	300 ve üzeri işgören	76	160.78			
	100-199 işgören	71	66.49	-2.088	0.037*	0.17
	200-299 işgören	76	81.02			
	100-199 işgören	71	54.42	-5.437	0.000*	0.45
	300 ve üzeri işgören	76	92.30			
Bilginin Kullanımı	200-299 işgören	76	65.80	-3.017	0.003*	0.24
	300 ve üzeri işgören	76	87.20			
	100'den az	185	134.60	-2.146	0.032*	0.13
	100-199 işgören	71	112.60			
	100'den az	185	124.94	-2.039	0.041*	0.13
	300 ve üzeri işgören	76	145.76			
	100-199 işgören	71	62.27	-3.249	0.001*	0.27
	200-299 işgören	76	84.96			
	100-199 işgören	71	61.79	-3.384	0.001*	0.28
	300 ve üzeri işgören	76	85.41			

$p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır, $r: z / \sqrt{n}$.

Tablo 50'de yer alan bulgular bilgi yönetimi alt süreçlerine göre değerlendirildiğinde bilgi üretimi ve bilginin kullanımı sürecine yönelik faaliyetlerin etki derecesinin istatistiksel olarak küçük düzeyde olduğu görülmektedir ($r < 0.30$).

Diğer yandan bilgi yönetimi alt süreçlerinin her birinde 100-199 işgörene sahip işletmeler ile 300 ve üzeri işgörene sahip işletmeler arasındaki farklılıkların etki derecesinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu ve farklılıkların 300 ve üzeri işgörene sahip işletmeler lehine olduğu görülmektedir. Tabloya göre bilgi yönetimi alt süreçlerinde, işgören sayısı 100'den az olan zincir otel işletmeleri ile 100-199 işgörene sahip zincir otel işletmeleri arasındaki bilgi depolama/dokümantasyonu faaliyetleri arasındaki farklılıkların etki derecesi en azdır (r: 0.12). Farklılıkların etki derecesinin görece olarak daha az olduğu diğer işletme grupları ise bilgi edinme sürecinde 100'den az işgörene sahip olanlar ile 300 ve üzeri işgörene sahip olanlar (r:0.12) ve bilginin kullanımı sürecinde 100'den az işgörene sahip olanlar ile 300 ve üzeri işgörene sahip olanlar (r: 0.13) ve 100'den az işgörene sahip olanlar ile 100-199 işgörene sahip olan işletmeler (r: 0.13) arasındaki farklılıklardır.

2.6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KONTROL DEĞİŞKENLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümün temel amacı zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarının katılımcı görüşleri doğrultusunda kontrol değişkenlerine (sahiplik türü, katılımcının cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyonu, çalıştığı departman, işletmede ve turizm sektöründe çalışma süresi, işletmenin faaliyet süresi, işgören sayısı, yıldız sayısı, oda ve yatak kapasitesi) göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir. Belirlenen amaç doğrultusunda ilk olarak zincir otel işletmelerinde sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarının işletmelerin sermaye sahiplik türüne göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve analize ilişkin bulgular Tablo 51'de sunulmuştur.

Tablo 51'de yer alan bulgulara göre zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları genel olarak işletmelerin sermaye sahiplik durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (p: 0.001, $p < 0.05$). Ulusal ve yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinin sıra ortalamaları dikkate alındığında yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde görevli üst düzey yöneticilerin (S.O: 230.37), ulusal sermayeli zincir

otel işletmelerindeki üst düzey yöneticilere (S.O: 190.72) göre daha fazla dönüştürücü liderlik davranışı sergilediği anlaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışlarında yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinin lehine görülen bu farklılığın etki derecesi (r) ise 0.16 olup, istatistiksel olarak küçük düzeydedir.

Tablo 51: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin Sermaye Sahiplik Türüne Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Sermaye Sahiplik Türü	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	W Değeri	Z Değeri	P	r
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	Ulusal	196	190.72	37381.00	18075.000	37381.000	-3.333	0.001*	0.16
	Yabancı	227	230.37	52295.00					
Yüksek Performans Beklentisi	Ulusal	196	175.33	34365.50	15059.500	34365.500	-5.806	0.000*	0.28
	Yabancı	227	243.66	55310.50					
Rol Model Oluşturma	Ulusal	196	204.67	40114.50	20808.500	40114.500	-1.201	0.230	
	Yabancı	227	218.33	49561.50					
Vizyon Belirleme ve İfadesi	Ulusal	196	186.20	36495.50	17189.500	36495.500	-4.119	0.000*	0.20
	Yabancı	227	234.28	53180.50					
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Ulusal	196	191.07	37449.00	18143.000	37449.000	-3.349	0.001*	0.16
	Yabancı	227	230.07	52227.00					
Bireysel Destek	Ulusal	196	208.14	40795.00	21489.000	40795.000	-0.620	0.535	
	Yabancı	227	215.33	48881.00					
Entelektüel Uyarım	Ulusal	196	205.81	40338.50	21032.500	40338.500	-0.992	0.321	
	Yabancı	227	217.35	49337.50					

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 51 dönüştürücü liderlik davranışlarını ifade eden alt boyutlar bağlamında değerlendirildiğinde ise zincir otel işletmelerinde, sermaye sahiplik türüne göre rol model oluşturma, bireysel destek ve entelektüel uyarım alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (p>0.05). Diğer yandan dönüştürücü liderlik davranışlarından yüksek performans beklentisi (p:0.000), vizyon belirleme ve ifadesi (p:0.000) ve grup amaçlarının kabulünü sağlama (p:0.001) davranışları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık arz etmektedir (p<0.05). Tabloda yer alan sıra ortalamalarına göre yüksek performans beklentisi, vizyon belirleme ve ifadesi ve grup amaçlarının kabulünü sağlamada görülen farklılıklar yabancı sermayeli zincir otel işletmeleri lehinedir. Bununla birlikte farklılıkların etki derecesi yüksek performans beklentisinde orta düzeye yakın (r: 0.28), vizyon belirleme ve ifadesi (r:0.20) ile grup amaçlarının kabulünü sağlamada (r: 0.16) ise küçük düzeydir.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının kontrol değişkenlerine göre analizinde bir sonraki aşamada katılımcıların sahip olduğu dönüştürücü liderlik davranışı algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği değerlendirilmiştir. Analize

ilişkin bulguların yer aldığı Tablo 52 incelendiğinde, zincir otel işletmelerinde görevli alt ve orta düzey yönetici konumundaki katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarının geneline ilişkin görüşlerinin kadınlarda (S.O: 219.14) daha yüksek olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$). Bununla birlikte katılımcı görüşleri dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarına göre incelendiğinde, katılımcı görüşlerinde entelektüel uyarım boyutunda ($p: 0.016$) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarından olan yüksek performans beklentisi, rol model oluşturma, vizyon belirleme ve ifadesi, grup amaçlarının kabulünü sağlama ve bireysel destek davranışları ise katılımcılar tarafından cinsiyete göre benzer şekilde algılanmaktadır ($p<0.05$)

Tablo 52: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	W Değeri	Z Değeri	p	r
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	Kadın	137	219.14	30022.00	18613.000	59654.000	-0.833	0.405	
	Erkek	286	208.58	59654.00					
Yüksek Performans Beklentisi	Kadın	137	211.21	28935.50	19482.500	28935.500	-0.093	0.926	
	Erkek	286	212.38	60740.50					
Rol Model Oluşturma	Kadın	137	219.38	30054.50	18580.500	59621.500	-0.900	0.368	
	Erkek	286	208.47	59621.50					
Vizyon Belirleme ve İfadesi	Kadın	137	215.14	29473.50	19161.500	60202.500	-0.373	0.709	
	Erkek	286	210.50	60202.50					
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Kadın	137	207.12	28375.50	18922.500	28375.500	-0.581	0.561	
	Erkek	286	214.34	61300.50					
Bireysel Destek	Kadın	137	218.76	29970.00	18665.000	59706.000	-0.806	0.420	
	Erkek	286	208.76	59706.00					
Entelektüel Uyarım	Kadın	137	232.20	31812.00	16823.000	57864.000	-2.410	0.016*	0.12
	Erkek	286	202.32	57864.00					

$p<0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır, $r: z / \sqrt{n}$.

Tablo 53'te katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışı algılarının sahip oldukları yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamına ilişkin algılarında, yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p: 0.033$). Dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamında tespit edilen algı farklılıklarının dönüştürücü liderlik alt boyutları dikkate alındığında vizyon belirleme ve ifadesi ile entelektüel uyarım boyutlarında da geçerli olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Dönüştürücü liderlik davranışlarından yüksek performans beklentisi ($p: 0.057$), rol model oluşturma ($p: 0.716$), grup amaçlarının

kabulünü sağlama (p: 0.145) ve bireysel destek (p: 0.220) boyutlarında ise katılımcı algılarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık arz etmediği anlaşılmaktadır (p>0.05).

Tablo 53: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Yaş Grubu	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	25 yaşından genç	11	231.77	7.514	3	0.033*
	25-34 yaş arası	248	224.90			
	35-44 yaş arası	152	188.61			
	45 yaş ve üzeri	12	223.67			
Yüksek Performans Beklentisi	25 yaşından genç	11	247.73	1.355	3	0.057
	25-34 yaş arası	248	216.96			
	35-44 yaş arası	152	196.17			
	45 yaş ve üzeri	12	277.33			
Rol Model Oluşturma	25 yaşından genç	11	185.73	11.438	3	0.716
	25-34 yaş arası	248	216.83			
	35-44 yaş arası	152	206.45			
	45 yaş ve üzeri	12	206.42			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	25 yaşından genç	11	214.73	5.403	3	0.010*
	25-34 yaş arası	248	228.08			
	35-44 yaş arası	152	186.74			
	45 yaş ve üzeri	12	197.13			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	25 yaşından genç	11	183.36	4.420	3	0.145
	25-34 yaş arası	248	222.23			
	35-44 yaş arası	152	196.04			
	45 yaş ve üzeri	12	228.88			
Bireysel Destek	25 yaşından genç	11	232.82	9.030	3	0.220
	25-34 yaş arası	248	220.93			
	35-44 yaş arası	152	196.10			
	45 yaş ve üzeri	12	209.75			
Entelektüel Uyarım	25 yaşından genç	11	250.32	8.755	3	0.029*
	25-34 yaş arası	248	224.38			
	35-44 yaş arası	152	190.57			
	45 yaş ve üzeri	12	192.46			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 53'te yer alan bulgular doğrultusunda katılımcıların yaş gruplarına bağlı olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının genelinde ve vizyon belirleme ve ifadesi ile entelektüel uyarım alt boyutlarında görülen algı farklılıklarının hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için ise Mann Whitney U testi ile gruplar karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda farklılık tespit edilen gruplara ilişkin bulgular Tablo 54'te sunulmuştur. Tabloya göre 25-34 yaş grubunda yer alan katılımcılar ile 35-44 yaş grubunda yer alan katılımcılara ait dönüştürücü liderlik davranışı algıları arasındaki farklılıklar daha önce tespit edilen farklılıkların kaynağını teşkil etmektedir. Buna göre 25-34 yaş grubunda yer alan katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışı algıları genel olarak (S.O: 213.53), 35-44 yaş grubunda yer alan

katılımcıların algı düzeyinden (S.O: 179.24) daha yüksektir. Katılımcılar arasında dönüştürücü liderlik davranışlarının genelinde görülen farklılıkların etki derecesi ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir (r: 0.14). Tablo 54'te yer alan bulgular, katılımcıların yaş gruplarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarının genelinde 25-34 yaş grubu lehine görülen farklılıkların vizyon belirleme ve ifadesi ve entelektüel uyarım alt boyutları için de geçerli olduğunu göstermektedir. Buna göre 25-34 yaş grubundaki katılımcılar üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen vizyon belirleme ve ifadesine yönelik davranışlar (S.O: 215.76) ile entelektüel uyarıma yönelik davranışları (S.O: 212.60) 35-44 yaş grubundaki katılımcılara göre daha fazla algılamaktadırlar.

Tablo 54: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş grupları	n	Sıra ortalaması	z değeri	p	r
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	25-34 yaş arası	248	213.53	-2.885	0.004	0.14
	35-44 yaş arası	152	179.24			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	25-34 yaş arası	248	215.36	-3.355	0.001	0.17
	35-44 yaş arası	152	176.25			
Entelektüel Uyarım	25-34 yaş arası	248	212.60	-2.740	0.006	0.14
	35-44 yaş arası	152	180.75			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 55'te dönüştürücü liderlik davranışlarının katılımcılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Tablo 55'te yer alan sonuçlara göre katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algıları medeni durumları bağlamında genel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0.05). Tablo 55 alt boyutlar bağlamında değerlendirildiğinde ise katılımcı görüşlerinin medeni durumlarına göre vizyon belirleme ve ifadesine yönelik dönüştürücü liderlik davranışları (p: 0.045) ile grup amaçlarının kabulünü sağlamaya yönelik dönüştürücü liderlik davranışları (p: 0.045) bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Buna göre evli katılımcılar grup amaçlarının kabulünü sağlamaya yönelik dönüştürücü liderlik davranışlarını bekar katılımcılara göre daha fazla algılamakta, vizyon belirleme ve ifadesine yönelik dönüştürücü liderlik davranışlarını bekar katılımcılara göre daha az algılamaktadır. Evli ve bekar katılımcılar arasında görülen algı farklılıklarının etki derecesi istatistiksel olarak küçük düzeydedir (r: 0.10).

Tablo 55: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Medeni Durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	W Değeri	Z Değeri	P	r
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	Evli	250	213.87	53467.00	21158.000	36209.000	-0.379	0.705	
	Bekâr	173	209.30	36209.00					
Yüksek Performans Beklentisi	Evli	250	211.55	52886.50	21511.500	52886.500	-0.093	0.926	
	Bekâr	173	212.66	36789.50					
Rol Model Oluşturma	Evli	250	217.31	54327.00	20298.000	35349.000	-1.125	0.261	
	Bekâr	173	204.33	35349.00					
Vizyon Belirleme ve İfadesi	Evli	250	202.31	50577.00	19202.000	50577.000	-2.002	0.045*	0.10
	Bekâr	173	226.01	39099.00					
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Evli	250	221.70	55425.50	19199.500	34250.500	-2.008	0.045*	0.10
	Bekâr	173	197.98	34250.50					
Bireysel Destek	Evli	250	218.02	54505.00	20120.000	35171.000	-1.247	0.213	
	Bekâr	173	203.30	35171.00					
Entelektüel Uyarım	Evli	250	210.97	52741.50	21366.500	52741.500	-0.214	0.830	
	Bekâr	173	213.49	36934.50					

$p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır, $r: z / \sqrt{n}$.

Analizler kapsamında devam eden aşamada katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve analiz bulguları Tablo 56’da sunulmuştur.

Tablo 56: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyi	n	Sıra	Ki-Kare (X^2)	Serbestlik	p
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	İlk/ortaokul	6	141.50	34.521	3	0.000*
	Lise	71	138.13			
	Ön lisans/Lisans	337	228.92			
	Lisansüstü	9	208.06			
Yüksek Performans Beklentisi	İlk/ortaokul	6	159.42	16.298	3	0.001*
	Lise	71	163.68			
	Ön lisans/Lisans	337	221.77			
	Lisansüstü	9	262.33			
Rol Model Oluşturma	İlk/ortaokul	6	206.42	9.350	3	0.025*
	Lise	71	174.08			
	Ön lisans/Lisans	337	219.36			
	Lisansüstü	9	239.33			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	İlk/ortaokul	6	114.17	27.638	3	0.000*
	Lise	71	151.46			
	Ön lisans/Lisans	337	226.97			
	Lisansüstü	9	194.11			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	İlk/ortaokul	6	208.92	27.415	3	0.000*
	Lise	71	154.01			
	Ön lisans/Lisans	337	226.77			
	Lisansüstü	9	118.39			
Bireysel Destek	İlk/ortaokul	6	143.58	12.638	3	0.005*
	Lise	71	170.92			
	Ön lisans/Lisans	337	221.48			
	Lisansüstü	9	226.83			
Entelektüel Uyarım	İlk/ortaokul	6	150.25	26.712	3	0.000*
	Lise	71	148.87			
	Ön lisans/Lisans	337	226.73			
	Lisansüstü	9	199.61			

$p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 56'daki analiz bulgularına göre katılımcıların üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamına ilişkin algıları eğitim düzeyleri bağlamında anlamlı bir farklılık göstermektedir (p: 0.000). Tablo 56'da yer alan bulgular dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarına göre değerlendirildiğinde katılımcıların, yüksek performans beklentisi, rol model oluşturma, vizyon belirleme ve ifadesi, grup amaçlarının kabulünü sağlama, bireysel destek ve entelektüel uyarım davranışlarına yönelik algılarında eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (p<0.05). Eğitim düzeylerine göre katılımcıların algı düzeylerinde gözlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığına ilişkin olarak gerçekleştirilen analiz sonucunda, farklılık tespit edilen gruplara ait bulgular Tablo 57'de yer almaktadır.

Tablo 57: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyi	n	Sıra ortalaması	z değeri	p	r
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	Lise	71	132.47	-5.674	0.000	0.28
	Ön lisans/Lisans	337	219.68			
Yüksek Performans Beklentisi	Lise	71	158.49	-3.663	0.000	0.18
	Ön lisans/Lisans	337	214.19			
	Lise	71	38.04	-2.717	0.007	0.30
	Lisansüstü	9	59.94			
Rol Model Oluşturma	Lise	71	168.53	-2.960	0.003	0.15
	Ön lisans/Lisans	337	212.08			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	İlk/ortaokul	6	82.75	-2.274	0.023	0.12
	Ön lisans/Lisans	337	173.59			
	Lise	71	144.52	-4.815	0.000	0.24
	Ön lisans/Lisans	337	217.14			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Lise	71	146.23	-4.690	0.000	0.23
	Ön lisans/Lisans	337	216.78			
	Ön lisans/Lisans	337	175.69	-2.553	0.011	0.14
	Lisansüstü	9	91.33			
Bireysel destek	Lise	71	164.18	-3.247	0.001	0.16
	Ön lisans/Lisans	337	213.00			
Entelektüel Uyarım	Lise	71	142.68	-4.975	0.000	0.25
	Ön lisans/Lisans	337	217.52			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 57'deki bulgulara göre dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamında lise düzeyinde eğitim alan katılımcılar ile ön lisans/lisans düzeyinde eğitim alan katılımcıların algı düzeyleri arasında ön lisans/lisans düzeyinde eğitim alan katılımcılar lehine (S.O: 219.68) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Söz konusu farklılığın etki derecesi istatistiksel olarak orta düzeye yakındır (r: 0.28). Tablo 57'deki bulgular dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarına göre

değerlendirildiğinde ise yüksek performans beklentisi boyutunda lise düzeyinde eğitim alan katılımcılar ile lisansüstü düzeyde eğitim alan katılımcılar arasındaki algı farklılığının etki derecesi dikkati çekmektedir. Farklılığın etki derecesinin orta düzeyde olduğu bu grupta ($r: 0.30$), farklılık lisansüstü düzeyde eğitim alan katılımcılar (S.O: 59.94) lehinedir. Yüksek performans beklentisine yönelik dönüştürücü liderlik davranışlarının farklılık gösterdiği bir diğer grup olan lise mezunları ve ön lisans/lisans mezunları arasındaki algı farklılıklarının etkisi derecesi istatistiksel olarak küçük düzeydedir ($r: 0.18$).

Tablo 57’de dikkati çeken bir diğer husus lise düzeyinde eğitim alan katılımcılar ile lisansüstü düzeyde eğitim alan katılımcılar arasındaki algı farklılıklarının rol model oluşturma, bireysel destek ve entelektüel uyarım boyutlarındaki farklılığın temel nedeni olmasıdır. Ayrıca grup amaçlarının kabulünü sağlama ile vizyon belirleme ve ifadesi boyutunda farklılık yaratan gruplar incelendiğinde lise düzeyinde eğitim alan katılımcılar ile lisansüstü düzeyde eğitim alan katılımcılar arasındaki algı farklılığının temel etken olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarında katılımcıların eğitim düzeylerine göre gruplar arasında görülen farklılıkların etki derecesi ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir ($r<0.30$).

Tablo 58’de katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algılarının işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz bulguları yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p: 0.384$). Tablo 58 dönüştürücü liderlik davranışları alt boyutları bağlamında değerlendirildiğinde katılımcıların yüksek performans beklentisi, rol model oluşturma, vizyon belirleme ve ifadesi, grup amaçlarının kabulünü sağlama, bireysel destek ve entelektüel uyarım davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0.05$). Buna göre zincir otel işletmelerinde görevli alt ve orta düzey yöneticilerin, işletmede görevli üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri işletmedeki pozisyonlarına göre genel olarak ve dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarında birbirine benzerlik göstermektedir.

Tablo 58: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletmedeki Pozisyonu	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	Departman Müdürü	245	206.98	4.169	4	0.384
	Departman Müd. Yard.	41	236.77			
	Şef/sorumlu	122	214.38			
	Şef Yardımcısı	12	184.67			
	Uzman	3	295.83			
Yüksek Performans Beklentisi	Departman Müdürü	245	206.70	5.130	4	0.274
	Departman Müd. Yard.	41	228.93			
	Şef/sorumlu	122	215.58			
	Şef Yardımcısı	12	193.54			
	Uzman	3	341.67			
Rol Model Oluşturma	Departman Müdürü	245	204.25	7.964	4	0.093
	Departman Müd. Yard.	41	205.52			
	Şef/sorumlu	122	234.29			
	Şef Yardımcısı	12	188.42			
	Uzman	3	121.33			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	Departman Müdürü	245	208.08	6.129	4	0.190
	Departman Müd. Yard.	41	240.55			
	Şef/sorumlu	122	206.18			
	Şef Yardımcısı	12	223.13			
	Uzman	3	334.50			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Departman Müdürü	245	211.99	5.815	4	0.213
	Departman Müd. Yard.	41	221.65			
	Şef/sorumlu	122	215.16			
	Şef Yardımcısı	12	185.17			
	Uzman	3	60.00			
Bireysel Destek	Departman Müdürü	245	217.03	3.660	4	0.454
	Departman Müd. Yard.	41	217.90			
	Şef/sorumlu	122	196.51			
	Şef Yardımcısı	12	231.67			
	Uzman	3	271.50			
Entelektüel Uyarım	Departman Müdürü	245	204.54	7.458	4	0.114
	Departman Müd. Yard.	41	247.50			
	Şef/sorumlu	122	216.18			
	Şef Yardımcısı	12	177.83			
	Uzman	3	302.83			

$p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 59’da katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışı algıları görev yaptıkları departmanlara göre karşılaştırılmıştır. Tabloya göre katılımcıların üstleri tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algıları çalıştıkları departmanlara göre genel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p: 0.203$, $p > 0.05$). Benzer şekilde katılımcı algılarında, çalışılan departmanlar bağlamında dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılığın olmadığı ($p > 0.05$) saptanmıştır.

Tablo 59: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Görev Yapılan Departmanlara Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletmedeki Pozisyonu	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p	Bağımlı Değişken	İşletmedeki Pozisyonu	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	İdari Birimler	24	197.98	12.182	9	0.203	Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	İdari Birimler	24	214.73	17.009	9	0.050
	Önbüro Departmanı	96	198.27					Önbüro Departmanı	96	197.11			
	Kat Hizmetleri Departmanı	44	252.19					Kat Hizmetleri Departmanı	44	251.49			
	Yiyecek & İçecek Departmanı	99	203.82					Yiyecek & İçecek Departmanı	99	201.11			
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	237.91					Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	243.13			
	Muhasebe & Finansman	31	219.53					Muhasebe & Finansman	31	209.10			
	İnsan Kaynakları Yönetimi	49	204.23					İnsan Kaynakları Yönetimi	49	192.20			
	Güvenlik	6	252.00					Güvenlik	6	322.92			
	Teknik Servis	17	167.56					Teknik Servis	17	192.09			
	Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	230.94					Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	223.29			
Yüksek Performans Beklentisi	İdari Birimler	24	193.02	10.461	9	0.314	Bireysel Destek	İdari Birimler	24	202.25	7.583	9	0.577
	Önbüro Departmanı	96	194.01					Önbüro Departmanı	96	214.35			
	Kat Hizmetleri Departmanı	44	253.75					Kat Hizmetleri Departmanı	44	229.11			
	Yiyecek & İçecek Departmanı	99	206.43					Yiyecek & İçecek Departmanı	99	192.56			
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	219.89					Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	244.33			
	Muhasebe & Finansman	31	204.39					Muhasebe & Finansman	31	224.03			
	İnsan Kaynakları Yönetimi	49	218.56					İnsan Kaynakları Yönetimi	49	201.42			
	Güvenlik	6	201.42					Güvenlik	6	208.83			
	Teknik Servis	17	206.32					Teknik Servis	17	203.97			
	Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	250.56					Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	223.03			
Rol Model Oluşturma	İdari Birimler	24	229.17	8.226	9	0.512	Entelektüel Uyarım	İdari Birimler	24	187.21	15.662	9	0.074
	Önbüro Departmanı	96	195.69					Önbüro Departmanı	96	192.65			
	Kat Hizmetleri Departmanı	44	224.84					Kat Hizmetleri Departmanı	44	264.78			
	Yiyecek & İçecek Departmanı	99	210.38					Yiyecek & İçecek Departmanı	99	203.99			
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	225.74					Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	224.95			
	Muhasebe & Finansman	31	242.31					Muhasebe & Finansman	31	237.50			
	İnsan Kaynakları Yönetimi	49	198.00					İnsan Kaynakları Yönetimi	49	204.59			
	Güvenlik	6	269.83					Güvenlik	6	224.92			
	Teknik Servis	17	206.65					Teknik Servis	17	189.88			
	Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	193.74					Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	228.26			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	İdari Birimler	24	205.17	7.764	9	0.558							
	Önbüro Departmanı	96	208.33										
	Kat Hizmetleri Departmanı	44	200.51										
	Yiyecek & İçecek Departmanı	99	220.30										
	Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	226.70										
	Muhasebe & Finansman	31	190.24										
	İnsan Kaynakları Yönetimi	49	221.40										
	Güvenlik	6	215.58										
	Teknik Servis	17	161.74										
	Diğer (SPA-Wellness & Animasyon)	17	250.76										

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 60'ta katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algılarının işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz bulguları yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algıları genel olarak işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p: 0.928, $p>0.05$). Bununla birlikte işletmede çalışma süreleri bağlamında katılımcı görüşleri entelektüel uyarım alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir (p: 0.012). Dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutların ifade eden yüksek performans beklentisi, rol model oluşturma, vizyon belirleme ve ifadesi, grup amaçlarının kabulünü sağlama ve bireysel destek davranışlarına ilişkin katılımcı görüşleri ise katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 60: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletmede Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	1-3 yıl	175	178.43	0.458	3	0.928
	4-6 yıl	113	181.35			
	7-9 yıl	36	168.88			
	10 yıl ve üzeri	31	173.98			
Yüksek Performans Beklentisi	1-3 yıl	175	177.85	5.008	3	0.171
	4-6 yıl	113	190.84			
	7-9 yıl	36	162.53			
	10 yıl ve üzeri	31	150.03			
Rol Model Oluşturma	1-3 yıl	175	177.25	2.787	3	0.426
	4-6 yıl	113	186.03			
	7-9 yıl	36	154.99			
	10 yıl ve üzeri	31	179.71			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	1-3 yıl	175	191.20	6.183	3	0.103
	4-6 yıl	113	164.01			
	7-9 yıl	36	162.24			
	10 yıl ve üzeri	31	172.79			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	1-3 yıl	175	174.22	1.984	3	0.576
	4-6 yıl	113	181.14			
	7-9 yıl	36	196.40			
	10 yıl ve üzeri	31	166.55			
Bireysel Destek	1-3 yıl	175	177.55	4.390	3	0.222
	4-6 yıl	113	189.13			
	7-9 yıl	36	171.32			
	10 yıl ve üzeri	31	147.76			
Entelektüel Uyarım	1-3 yıl	175	175.31	10.986	3	0.012*
	4-6 yıl	113	188.88			
	7-9 yıl	36	133.35			
	10 yıl ve üzeri	31	205.35			

$p<0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 61’de entelektüel uyarım boyutuna yönelik olarak saptanan algı farklılıklarının hangi gruplardan kaynaklandığına ilişkin analiz bulguları yer almaktadır. Tabloya göre zincir otel işletmelerinde 7-9 yıldır çalışan katılımcıların üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen entelektüel uyarım davranışlarına ilişkin algı düzeyleri zincir otel işletmelerinde 1-3 yıldır, 4-6 yıldır ve 10 yıl ve üzeri çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre zincir otel işletmelerinde 7-9 yıldır çalışan katılımcıların entelektüel uyarım davranışlarına ilişkin algı düzeyleri diğerlerine göre daha düşüktür. Söz konusu farklılıkların etki derecesi incelendiğinde ise zincir otel işletmelerinde 10 yıl ve üzeri süredir çalışan katılımcılar ile 7-9 yıldır katılımcılara ait algı düzeyi farklılığının etki derecesinin orta düzeyde ($r: 0.30$), diğer gruplarda ise küçük düzeyde olduğu görülmektedir ($r < 0.30$).

Tablo 61: Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresine Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerindeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	İşletmede Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	z değeri	p	r
Entelektüel Uyarım	1-3 yıl	175	110,07	-2,189	,029	0.15
	7-9 yıl	36	86,22			
	4-6 yıl	113	80,92	-3,085	,002	0.25
	7-9 yıl	36	56,40			
	7-9 yıl	36	27,72	-2,937	,003	0.30
	10 yıl ve üzeri	31	41,29			

$p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır, $r: z / \sqrt{n}$.

Tablo 62’de katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri turizm sektöründe çalışma sürelerine göre karşılaştırılmıştır. Tabloda yer alan analiz sonuçlarına göre katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamına ilişkin algı düzeyleri turizm sektöründe çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p: 0.003$, $p < 0.05$). Katılımcı algıları dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarına göre değerlendirildiğinde ise, turizm sektöründe çalışma sürelerine göre, yüksek performans beklentisi ($p: 0.003$), vizyon belirleme ve ifadesi ($p: 0.007$), grup amaçlarının kabulünü sağlama ($p: 0.018$) ve entelektüel uyarım ($p: 0.015$) davranışlarına yönelik katılımcı algılarında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0.05$). Diğer yandan katılımcıların rol model oluşturma ve bireysel destek davranışlarına yönelik algılarının turizm sektöründe çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p > 0.05$).

Tablo 62: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	5 yıldan az	52	263.98	16.360	4	0.003*
	5-10 yıl	163	189.48			
	11-15 yıl	113	202.39			
	16-20 yıl	56	219.22			
	20 yıldan fazla	29	197.67			
Yüksek Performans Beklentisi	5 yıldan az	52	254.15	16.198	4	0.003*
	5-10 yıl	163	200.47			
	11-15 yıl	113	186.20			
	16-20 yıl	56	202.20			
	20 yıldan fazla	29	249.45			
Rol Model Oluşturma	5 yıldan az	52	212.39	2.320	4	0.677
	5-10 yıl	163	202.87			
	11-15 yıl	113	206.72			
	16-20 yıl	56	224.00			
	20 yıldan fazla	29	188.78			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	5 yıldan az	52	258.95	13.937	4	0.007*
	5-10 yıl	163	204.26			
	11-15 yıl	113	199.28			
	16-20 yıl	56	201.58			
	20 yıldan fazla	29	169.78			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	5 yıldan az	52	226.09	11.921	4	0.018*
	5-10 yıl	163	188.40			
	11-15 yıl	113	212.14			
	16-20 yıl	56	243.11			
	20 yıldan fazla	29	187.53			
Bireysel Destek	5 yıldan az	52	239.81	4.765	4	0.312
	5-10 yıl	163	203.06			
	11-15 yıl	113	200.60			
	16-20 yıl	56	204.03			
	20 yıldan fazla	29	201.02			
Entelektüel Uyarım	5 yıldan az	52	247.87	12.264	4	0.015*
	5-10 yıl	163	188.39			
	11-15 yıl	113	211.22			
	16-20 yıl	56	222.77			
	20 yıldan fazla	29	191.45			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 63'te dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamı, yüksek performans beklentisi, vizyon belirleme ve ifadesi, grup amaçlarının kabulünü sağlama ve entelektüel uyarım davranışlarına yönelik algı farklılıklarının hangi gruplardan kaynaklandığına ilişkin bulgular yer almaktadır. Tabloda yer alan bulgulara göre turizm sektöründe 5 yıldan daha az süredir çalışan katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamına ilişkin algı düzeyleri turizm sektöründe 5-10 yıldır, 11-15 yıldır ve 20 yıldan daha uzun süredir çalışan katılımcılara göre anlamlı farklılık arz etmektedir (p<0.05). Söz konusu algı farklılıkları ise sıra ortalamalarına göre turizm sektöründe 5 yıldan daha az çalışanlar lehinedir. Bununla birlikte dönüştürücü liderlik

davranışlarının toplamında gruplar arasında gözlenen farklılıkların etki derecesi istatistiksel olarak orta düzeye yakındır ($r < 0.30$).

Tablo 63: Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	z değeri	p	r
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	5 yıldan az	52	136.96	-3.863	0.000	0.26
	5-10 yıl	163	98.76			
	5 yıldan az	52	100.82	-3.257	0.001	0.25
	11-15 yıl	113	74.80			
	5 yıldan az	52	45.07	-2.088	0.037	0.23
	20 yıldan fazla	29	33.71			
Yüksek Performans Beklentisi	5 yıldan az	52	129.11	-2.844	0.004	0.19
	5-10 yıl	163	101.27			
	5 yıldan az	52	101.33	-3.383	0.001	0.26
	11-15 yıl	113	74.57			
	5 yıldan az	52	61.27	-2.192	0.028	0.21
	16-20 yıl	56	48.21			
	5-10 yıl	163	92.99	-2.103	0.035	0.15
	20 yıldan fazla	29	116.22			
	11-15 yıl	113	66.85	-2.700	0.007	0.23
	20 yıldan fazla	29	89.64			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	5 yıldan az	52	130.02	-3.000	0.003	0.20
	5-10 yıl	163	100.98			
	5 yıldan az	52	99.85	-3.146	0.002	0.24
	11-15 yıl	113	75.25			
	5 yıldan az	52	61.95	-2.437	0.015	0.23
	16-20 yıl	56	47.58			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	5 yıldan az	52	46.63	-2.955	0.003	0.33
	20 yıldan fazla	29	30.90			
	5-10 yıl	163	102.42	-3.095	0.002	0.21
	16-20 yıl	56	132.06			
	16-20 yıl	56	47.02	-2.150	0.032	0.23
	20 yıldan fazla	29	35.24			
Entelektüel Uyarım	5 yıldan az	52	131.84	-3.263	0.001	0.22
	5-10 yıl	163	100.40			

$p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır, $r: z / \sqrt{n}$.

Tablo 63 alt boyutlar bağlamında değerlendirildiğinde turizm sektöründe 5 yıldan daha az süredir çalışanlar ile 5-10 yıldır çalışanlar arasında entelektüel uyarım boyutunda, 5 yıldan daha az süredir çalışanlar lehine (S.O: 131.84), etki derecesi küçük algı farklılıkları ($r: 0.22$) bulunmaktadır. Zincir otel işletmelerinde 5 yıldan daha az süredir çalışan katılımcılar ile 20 yıldan daha uzun süredir çalışan katılımcılar arasındaki vizyon belirleme ve ifadesi davranışlarına yönelik algı farklılıkları ise etki derecesinin orta düzeyde ($r: 0.33$) olması sebebiyle dikkati çekmektedir. Ayrıca, vizyon belirleme ve ifadesi alt boyutunda farklılık yaratan katılımcıların genellikle 5 yıldan daha az süredir turizm sektöründe çalışanlar olduğu görülmektedir. Turizm

sektöründe 5 yıldan daha az süredir çalışan katılımcılar yüksek performans beklentisi alt boyutunda da 20 yıldan daha uzun süredir turizm sektöründe çalışan katılımcılar ile birlikte farklılık yaratan temel grupları oluşturmaktadır. Yüksek performans beklentisi alt boyutundaki farklılıkların etki derecesi ise genel olarak küçük düzeydedir ($r<0.30$). Grup amaçlarının kabulünü sağlamaya yönelik davranışlara ilişkin algı farklılıklarında farklılığın kaynağını 5-10 yıldır turizm sektöründe çalışan katılımcılar ile 16-20 yıldır turizm sektöründe çalışan katılımcılar ve 16-20 yıldır turizm sektöründe çalışan katılımcılar ile 20 yıldan daha uzun süredir turizm sektöründe çalışan katılımcılar oluşturmaktadır. Farklılıkların her iki grupta da 16-20 yıldır turizm sektöründe çalışan katılımcılar lehine olduğu grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutundaki farklılıkların etki derecesi ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir ($r<0.30$).

Tablo 64'te katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinin işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tabloya göre zincir otel işletmelerinde alt ve orta düzey yönetici olarak çalışan katılımcıların sahip oldukları dönüştürücü liderlik davranış algıları genel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p: 0.062$, $p>0.05$).

Tablo 64: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletmenin Faaliyet Süresi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	10 yıldan fazla	128	208.64	5.556	2	0.062
	5-10 yıl arası	115	214.00			
	5 yıldan az	180	213.11			
Yüksek Performans Beklentisi	10 yıldan fazla	128	213.85	0.146	2	0.930
	5-10 yıl arası	115	217.63			
	5 yıldan az	180	207.09			
Rol Model Oluşturma	10 yıldan fazla	128	204.04	0.619	2	0.734
	5-10 yıl arası	115	218.33			
	5 yıldan az	180	213.61			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	10 yıldan fazla	128	214.36	0.920	2	0.631
	5-10 yıl arası	115	234.67			
	5 yıldan az	180	195.84			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	10 yıldan fazla	128	222.87	7.487	2	0.024*
	5-10 yıl arası	115	231.10			
	5 yıldan az	180	192.06			
Bireysel Destek	10 yıldan fazla	128	227.08	9.023	2	0.011*
	5-10 yıl arası	115	216.23			
	5 yıldan az	180	198.58			
Entelektüel Uyarım	10 yıldan fazla	128	218.55	4.467	2	0.107
	5-10 yıl arası	115	229.08			
	5 yıldan az	180	196.43			

$p<0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 64 alt boyutlar bağlamında incelendiğinde katılımcıların grup amaçlarının kabulünü sağlama (p: 0.024) ve bireysel destek (p: 0.011) davranışlarına yönelik algılarının çalışmakta oldukları işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır (p<0.05). Katılımcı algılarının işletmelerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği dönüştürücü liderlik alt boyutlarında algı farklılığının hangi gruplardan kaynaklandığı Tablo 65'te sunulmuştur.

Tablo 65: İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Faaliyet Süresi	n	Sıra Ortalaması	z değeri	p	r
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	5-10 yıl arası	115	164.43	-2.705	0.007	0.16
	5 yıldan az	180	137.50			
Bireysel Destek	10 yıldan fazla	128	167.65	-2.239	0.025	0.14
	5 yıldan az	180	145.15			
	5-10 yıl arası	115	164.57	-2.732	0.006	0.16
	5 yıldan az	180	137.42			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 65'te yer alan sonuçlara göre faaliyet süresi 5-10 yıl olan zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcıların grup amaçlarının kabulünü sağlama davranışlarına yönelik algıları 5 yıldan daha az süredir faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılara göre daha yüksektir. Söz konusu algı farklılığının etki derecesi ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir (r: 0.16). Tablo 66 bireysel destek boyutunda değerlendirildiğinde ise 5 yıldan daha az süredir zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcıların görüşlerinin, 5-10 yıldır faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinde ve 10 yıldan daha fazla süredir faaliyette bulunan zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcılara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 66'da katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinin işletme niteliğine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz bulguları yer almaktadır. Tabloya göre zincir otel işletmelerinin niteliklerine göre katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamına ilişkin algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p: 0.000). 3 yıldızlı zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcıların diğerlerine oranla dönüştürücü liderlik davranışlarını daha fazla algıladıklarını (S.O: 340.54) belirten tablo bulguları, dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarına göre değerlendirildiğinde ise

katılımcı algılarının rol model oluşturma ve bireysel destek boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ($p>0.05$). Diğer yandan işletmelerin niteliğine göre katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri, yüksek performans beklentisi ($p: 0.002$), vizyon belirleme ve ifadesi ($p: 0.000$), grup amaçlarının kabulünü sağlama ($p: 0.016$) ve entelektüel uyarım alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Söz konusu alt boyutlardaki sıra ortalamaları değerlendirildiğinde ise 3 yıldızlı zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 66: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmenin Niteliğine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletmenin Niteliği	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	3 yıldızlı	12	340.54	20.975	3	0.000*
	4 yıldızlı	109	200.83			
	5 yıldızlı	286	215.23			
	Butik otel	16	133.97			
Yüksek Performans Beklentisi	3 yıldızlı	12	320.92	15.325	3	0.002*
	4 yıldızlı	109	203.28			
	5 yıldızlı	286	214.47			
	Butik otel	16	145.47			
Rol Model Oluşturma	3 yıldızlı	12	245.50	1.460	3	0.692
	4 yıldızlı	109	207.42			
	5 yıldızlı	286	213.19			
	Butik otel	16	196.78			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	3 yıldızlı	12	325.46	22.680	3	0.000*
	4 yıldızlı	109	197.32			
	5 yıldızlı	286	218.01			
	Butik otel	16	119.56			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	3 yıldızlı	12	275.58	10.288	3	0.016*
	4 yıldızlı	109	194.44			
	5 yıldızlı	286	219.15			
	Butik otel	16	156.06			
Bireysel Destek	3 yıldızlı	12	259.71	6.661	3	0.084
	4 yıldızlı	109	221.33			
	5 yıldızlı	286	209.78			
	Butik otel	16	152.44			
Entelektüel Uyarım	3 yıldızlı	12	324.75	24.936	3	0.000*
	4 yıldızlı	109	184.80			
	5 yıldızlı	286	221.92			
	Butik otel	16	135.44			

$p<0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır

Zincir otel işletmelerinin niteliğine bağlı olarak, dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamı ve alt boyutlarında katılımcıların algı düzeylerinde gözlemlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığı Tablo 67’de belirtilmiştir.

Tabloda 3 yıldızlı zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcılar ile butik zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcılar arasındaki algı farklılıklarının etki derecesi dikkati çekmektedir ($r>0.50$). 3 yıldızlı zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcıların algı düzeyi dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamında ve farklılık gözlenen alt boyutlarında butik zincir otel işletmelerinde çalışanlara göre daha yüksektir.

Tablo 67: İşletmelerin Niteliğine Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	z değeri	p	r
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	3 yıldızlı	12	99.67	-4.037	0.000	0.37
	4 yıldızlı	109	56.74			
	3 yıldızlı	12	231.58	-3.374	0.001	0.20
	5 yıldızlı	286	146.06			
	3 yıldızlı	12	22.29	-4.374	0.000	0.83
	Butik otel	16	8.66			
	4 yıldızlı	109	65.57	-2.082	0.037	0.19
	Butik otel	16	45.47			
	5 yıldızlı	286	154.56	-2.577	0.010	0.15
	Butik otel	16	96.84			
Yüksek Performans Beklentisi	3 yıldızlı	12	91.67	-3.234	0.001	0.29
	4 yıldızlı	109	57.62			
	3 yıldızlı	12	221.08	-2.977	0.003	0.17
	5 yıldızlı	286	146.50			
	3 yıldızlı	12	21.17	-3.779	0.000	0.71
	Butik otel	16	9.50			
	4 yıldızlı	109	66.09	-2.561	0.010	0.23
	Butik otel	16	41.94			
	5 yıldızlı	286	154.10	-2.213	0.027	0.13
	Butik otel	16	105.09			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	3 yıldızlı	12	93.83	-3.504	0.000	0.32
	4 yıldızlı	109	57.39			
	3 yıldızlı	12	223.13	-3.084	0.002	0.18
	5 yıldızlı	286	146.41			
	3 yıldızlı	12	21.50	-3.974	0.000	0.75
	Butik otel	16	9.25			
	5 yıldızlı	286	155.20	-3.176	0.001	0.18
	Butik otel	16	85.38			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	3 yıldızlı	12	84.71	-2.568	0.010	0.23
	4 yıldızlı	109	58.39			
	3 yıldızlı	12	19.75	-3.060	0.002	0.58
	Butik otel	16	10.56			
	5 yıldızlı	286	153.86	-2.023	0.043	0.12
	Butik otel	16	109.38			
Entelektüel Uyarım	3 yıldızlı	12	96.42	-3.794	0.000	0.34
	4 yıldızlı	109	57.10			
	3 yıldızlı	12	220.08	-2.960	0.003	0.17
	5 yıldızlı	286	146.54			
	3 yıldızlı	12	21.25	-3.872	0.000	0.73
	Butik otel	16	9.44			
	4 yıldızlı	109	172.81	-2.773	0.006	0.14
	5 yıldızlı	286	207.60			
	5 yıldızlı	286	154.78	-2.824	0.005	0.16
	Butik otel	16	92.88			

$p<0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır, $r: z / \sqrt{n}$.

Tablo 67’de, 3 yıldızlı zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcılar ile 4 yıldızlı zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcılar arasındaki dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamı, vizyon belirleme ve ifadesi ve entelektüel uyarım alt boyutlarına ilişkin algı farklılıklarının etki derecesi dikkati çeken bir diğer husustur. Dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamı ve söz konusu diğer alt boyutlarda farklılıklar 3 yıldızlı zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcılar lehine olup, farklılıkların etki derecesi istatistiksel olarak orta düzeydedir ($r>0.30$). Tabloda gruplar arası gözlenen diğer farklılıkların etki derecesi ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir ($0.10<r<0.30$).

Tablo 68’de katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinin işletmelerin oda kapasitelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz bulguları sunulmuştur.

Tablo 68: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin Oda Kapasitesi Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşletmenin Oda Kapasitesi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	100'den az	85	183.06	16.879	3	0.001*
	100-199 oda	123	246.56			
	200-299 oda	148	209.87			
	300 ve üzeri oda	67	189.96			
Yüksek Performans Beklentisi	100'den az	85	191.84	7.498	3	0.058
	100-199 oda	123	235.06			
	200-299 oda	148	204.11			
	300 ve üzeri oda	67	212.67			
Rol Model Oluşturma	100'den az	85	205.14	10.623	3	0.014*
	100-199 oda	123	238.26			
	200-299 oda	148	206.69			
	300 ve üzeri oda	67	184.25			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	100'den az	85	170.68	19.296	3	0.000*
	100-199 oda	123	244.36			
	200-299 oda	148	211.66			
	300 ve üzeri oda	67	205.78			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	100'den az	85	197.04	5.062	3	0.167
	100-199 oda	123	228.09			
	200-299 oda	148	202.38			
	300 ve üzeri oda	67	222.69			
Bireysel Destek	100'den az	85	197.73	8.363	3	0.039*
	100-199 oda	123	233.62			
	200-299 oda	148	213.82			
	300 ve üzeri oda	67	186.40			
Entelektüel Uyarım	100'den az	85	183.05	12.666	3	0.005*
	100-199 oda	123	231.38			
	200-299 oda	148	223.87			
	300 ve üzeri oda	67	186.94			

$p<0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 68’de yer alan sonuçlara göre katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarının geneline ilişkin algı düzeyleri zincir otel işletmelerinin oda kapasitelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (p: 0.001, $p < 0.05$). Dolayısıyla katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarını algılama düzeyleri otel işletmelerinin oda kapasitelerine göre birbirinden farklıdır. Tablo 68 dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutları kapsamında değerlendirildiğinde ise katılımcı görüşlerinin zincir otel işletmelerinin oda kapasitelerine göre rol model oluşturma (p: 0.014), vizyon belirleme ve ifadesi (p: 0.000), bireysel destek (p: 0.039) ve entelektüel uyarım (p: 0.005) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Yüksek performans beklentisi ve grup amaçlarının kabulünü sağlamaya yönelik katılımcı algıları ise zincir otel işletmelerinin oda kapasitelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$).

Zincir otel işletmelerinin oda kapasiteleri bağlamında dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamı ve alt boyutlarında katılımcıların algı düzeylerinde gözlemlenen farklılıkların kaynaklandığı gruplar Tablo 69’da yer almaktadır. Tablodaki bulgulara göre, dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamına yönelik olarak 100-199 oda kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar ile oda kapasitesi 100’den az olan zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar arasındaki algı farklılıklarının (p: 0.000) etki derecesi (r: 0.25) diğer gruplara oranla daha yüksektir. Tabloda dikkati çeken bir diğer husus ise vizyon belirleme ve ifadesi alt boyutunda 100’den az oda kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar ve 100-199 oda kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar arasındaki algı farklılıklarının etki derecesinin diğerlerine göre daha yüksek ve istatistiksel olarak orta düzeyde (r:0.30) olmasıdır. Rol model oluşturma alt boyutunda 100-199 oda kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların algı düzeyleri diğer gruplara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 100-199 oda kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen rol model oluşturma davranışlarını diğerlerine oranla daha fazla algılamaktadırlar. Söz konusu farklılıkların etki derecesi ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir ($r < 0.30$). Yine, Tablo 69’a göre 100-199 oda kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların bireysel destek davranışlarına yönelik algıları oda kapasitesi 100’den az olan ve oda kapasitesi 300 ve üzeri olan zincir otel işletmelerinde

görevli katılımcılara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlar bağlamında üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin katılımcı algılarında farklılık yaratan temel grubun 100-199 oda kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde çalışanlar olduğu ve bu farklılığın etki derecesinin genelde küçük olduğu anlaşılmaktadır ($r < 0.30$).

Tablo 69: İşletmelerin Oda Sayısına Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	İşletmenin Oda sayısı	n	Sıra Ortalaması	z değeri	p	r
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	100'den az	85	86.11	-3.671	0.000	0.25
	100-199 oda	123	117.21			
	100-199 oda	123	149.50	-2.590	0.010	0.16
	200-299 oda	148	124.78			
	100-199 oda	123	103.85	-2.843	0.004	0.21
	300 ve üzeri oda	67	80.16			
Rol Model Oluşturma	100'den az	85	94.69	-2.046	0.041	0.14
	100-199 oda	123	111.28			
	100-199 oda	123	147.08	-2.215	0.027	0.13
	200-299 oda	148	126.79			
	100-199 oda	123	103.90	-2.979	0.003	0.22
	300 ve üzeri oda	67	80.07			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	100'den az	85	83.48	-4.269	0.000	0.30
	100-199 oda	123	119.02			
	100'den az	85	101.96	-2.639	0.008	0.17
	200-299 oda	148	125.64			
	100-199 oda	123	148.03	-2.359	0.018	0.16
	200-299 oda	148	126.00			
Bireysel Destek	100-199 oda	123	101.30	-2.013	0.044	0.15
	300 ve üzeri oda	67	84.84			
	100'den az	85	94.21	-2.097	0.036	0.15
	100-199 oda	123	111.61			
	100-199 oda	123	102.72	-2.507	0.012	0.18
	300 ve üzeri oda	67	82.25			
Entelektüel Uyarım	100'den az	85	91.09	-2.734	0.006	0.20
	100-199 oda	123	113.77			
	100'den az	85	101.85	-2.675	0.007	0.18
	200-299 oda	148	125.70			
	100-199 oda	123	102.24	-2.341	0.019	0.17
	300 ve üzeri oda	67	83.13			
	200-299 oda	148	113.97	-2.146	0.032	0.15
	300 ve üzeri oda	67	94.81			

$p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır, $r: z / \sqrt{n}$.

Tablo 70'de katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinin zincir otel işletmelerinin yatak kapasitesine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular sunulmuştur. Tabloya göre zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamına ilişkin algı düzeyleri işletmelerin yatak kapasiteleri bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p: 0.013, p < 0.05$). Söz konusu farklılıkta, sıra

ortalamalarına göre 200-299 yatak kapasiteli zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların (S.O: 214.72) dönüştürücü liderlik davranışlarını diğerlerine göre daha fazla algıladığı görülmektedir.

Tablo 70: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmenin Yatak Kapasitesine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Yatak Kapasitesi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	100'den az	26	139.50	14.439	5	0.013*
	100-199 yatak	69	209.43			
	200-299 yatak	43	214.72			
	300- 399 yatak	47	190.05			
	400- 499 yatak	74	181.65			
	500 yatak ve üzeri	110	168.91			
Yüksek Performans Beklentisi	100'den az	26	128.17	23.317	5	0.000*
	100-199 yatak	69	197.30			
	200-299 yatak	43	217.44			
	300- 399 yatak	47	195.59			
	400- 499 yatak	74	207.22			
	500 yatak ve üzeri	110	158.56			
Rol Model Oluşturma	100'den az	26	178.98	3.286	5	0.656
	100-199 yatak	69	199.05			
	200-299 yatak	43	198.79			
	300- 399 yatak	47	185.06			
	400- 499 yatak	74	178.32			
	500 yatak ve üzeri	110	176.68			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	100'den az	26	145.83	7.339	5	0.197
	100-199 yatak	69	183.60			
	200-299 yatak	43	194.44			
	300- 399 yatak	47	210.60			
	400- 499 yatak	74	187.91			
	500 yatak ve üzeri	110	178.55			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	100'den az	26	142.62	12.467	5	0.029*
	100-199 yatak	69	216.12			
	200-299 yatak	43	189.37			
	300- 399 yatak	47	173.82			
	400- 499 yatak	74	171.34			
	500 yatak ve üzeri	110	187.75			
Bireysel Destek	100'den az	26	151.52	12.896	5	0.024*
	100-199 yatak	69	212.62			
	200-299 yatak	43	183.87			
	300- 399 yatak	47	201.03			
	400- 499 yatak	74	190.74			
	500 yatak ve üzeri	110	165.32			
Entelektüel Uyarım	100'den az	26	157.27	2.799	5	0.731
	100-199 yatak	69	196.96			
	200-299 yatak	43	184.55			
	300- 399 yatak	47	183.40			
	400- 499 yatak	74	186.13			
	500 yatak ve üzeri	110	184.15			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 70 alt boyutlar bağlamında incelendiğinde katılımcıların algı düzeylerinin yüksek performans beklentisi (p: 0.000), grup amaçlarının kabulünü

sağlama (p: 0.029) ve bireysel destek (p: 0.024) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği, fakat rol model oluşturma, vizyon belirleme ve ifadesi ve entelektüel uyarım alt boyutlarında algı düzeylerinin birbirine benzer olduğu anlaşılmaktadır. Anlamlı farklılık gözlemlenen alt boyutlardan yüksek performans beklentisi boyutunda 200-299 yatak kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcıların, grup amaçlarının kabulünü sağlama, bireysel destek boyutunda ise 100-199 yatak kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcıların algı düzeylerinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 70’te dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamında ve yüksek performans beklentisi, grup amaçlarının kabulünü sağlama, bireysel destek alt boyutlarında gözlemlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığı Mann Whitney U testi analiz edilmiştir. Analiz sonucunda farklılık gözlemlenen gruplar dönüştürücü liderlik davranışları boyutlarına göre Tablo 71’de sunulmuştur. Tablo 71’e göre dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamında, 100-199 yatak kapasitesine sahip zincir otel işletmeleri ile 200-299 yatak kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların algı düzeyleri arasındaki farklılık (p: 0.004) diğer gruplara göre daha fazladır. Söz konusu grupta algı düzeyi farklılığı 200-299 yatak kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar lehine olup (S.O: 40.41), farklılığın etki derecesi orta düzeydedir (r: 0.35). Dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamına ait algı düzeylerini belirten gruplar arası farklılıkların etki derecesi diğer gruplarda ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir ($r < 0.30$).

Tablo 71 alt boyutlar bağlamında incelendiğinde yüksek performans beklentisi boyutunda yatak kapasitesi 100’den az olan zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların sahip olduğu algı düzeyinin, 100-199 yatak, 200-299 yatak, 300-399 yatak ve 400-499 yatak kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Sıra ortalamalarına göre, söz konusu gruplarda 100’den az yatak kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların yüksek performans beklentisi davranışlarına yönelik algı düzeyleri diğer gruplara oranla daha azdır. Gruplarda gözlemlenen farklılıkların etki derecesi ise 100’den az yatak kapasitesine sahip işletmelerde görevli katılımcılar ile 100-199 yatak kapasitesine sahip olan işletmelerde görevli katılımcıların oluşturduğu grupta küçük düzeyde ($r < 0.30$) diğer gruplarda ise orta düzeydedir ($r > 0.30$). Yüksek performans

beklentisi alt boyutunda farklılık yaratan bir diğer grup ise 500 ve üzeri yatak kapasitesine sahip olan zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılardır. 500 ve üzeri yatak kapasitesine sahip olan zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar yüksek performans beklentisi davranışlarını 100-199 yatak, 200-299 yatak ve 400-499 yatak kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılara göre daha az algılamaktadırlar.

Tablo 71: İşletmelerin Yatak Sayısına Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	İşletmenin Oda sayısı	n	Sıra Ortalaması	z değeri	p	r
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	100'den az	26	34.81	-2.876	0.004	0.24
	100-199 yatak	69	52.97			
	100'den az	26	26.06	-2.893	0.004	0.35
	200-299 yatak	43	40.41			
	100-199 yatak	69	102.94	-2.656	0.008	0.20
	500 yatak ve üzeri	110	81.88			
	200-299 yatak	43	91.95	-2.620	0.009	0.21
	500 yatak ve üzeri	110	71.15			
	100'den az	26	35.02	-2.855	0.004	0.29
	100-199 yatak	69	52.89			
Yüksek Performans Beklentisi	100'den az	26	24.73	-3.351	0.001	0.40
	200-299 yatak	43	41.21			
	100'den az	26	28.69	-2.520	0.012	0.30
	300- 399 yatak	47	41.60			
	100'den az	26	34.56	-3.304	0.001	0.33
	400- 499 yatak	74	56.10			
	100-199 yatak	69	101.49	-2.382	0.017	0.18
	500 yatak ve üzeri	110	82.80			
	200-299 yatak	43	94.66	-3.127	0.002	0.25
	500 yatak ve üzeri	110	70.10			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	400- 499 yatak	74	107.32	-3.141	0.002	0.23
	500 yatak ve üzeri	110	82.53			
	100'den az	26	33.15	-3.346	0.001	0.34
	100-199 yatak	69	53.59			
	100'den az	26	53.10	-2.301	0.021	0.20
	500 yatak ve üzeri	110	72.14			
	100-199 yatak	69	63.70	-2.063	0.039	0.19
	300- 399 yatak	47	50.87			
	100-199 yatak	69	80.62	-2.453	0.014	0.21
	400- 499 yatak	74	63.97			
Bireysel Destek	100'den az	26	36.37	-2.589	0.010	0.27
	100-199 yatak	69	52.38			
	100-199 yatak	69	103.93	-2.928	0.003	0.22
	500 yatak ve üzeri	110	81.26			
	300- 399 yatak	47	89.88	-2.025	0.043	0.16
	500 yatak ve üzeri	110	74.35			

$p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır, $r: z / \sqrt{n}$.

Tablo 71’de yer alan bulgular grup amaçlarının kabulünün sağlama boyutunda değerlendirildiğinde yatak kapasitesi 100’den az olan zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar ile 100-199 yatak kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde görevli

katılımcılar arasındaki algı farklılığının etki derecesi dikkati çekmektedir. Farklılığın etki derecesinin istatistiksel olarak orta düzeyde olduğu ($r: 0.34, r>0.30$) bu grupta 100-199 yatak kapasitesine sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar grup amaçlarının kabulünü sağlamaya yönelik davranışları daha fazla algılamaktadırlar. Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunda farklılık gözlemlenen diğer gruplardaki farklılıkların etki derecesi ise istatistiksel olarak orta düzeye yakındır ($r<0.30$).

Zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarının kontrol değişkenlerine göre analizinde son olarak katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algıları zincir otel işletmelerinin işgören sayıları bağlamında değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 72’de sunulmuştur.

Tablo 72: Katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmelerin İşgören Sayısına Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	İşgören Sayısı	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	100'den az	185	199.34	32.701	3	0.000*
	100-199 işgören	71	146.66			
	200-299 işgören	76	221.20			
	300 ve üzeri işgören	76	254.40			
Yüksek Performans Beklentisi	100'den az	185	212.62	48.215	3	0.000*
	100-199 işgören	71	131.88			
	200-299 işgören	76	194.20			
	300 ve üzeri işgören	76	262.88			
Rol Model Oluşturma	100'den az	185	199.68	9.171	3	0.027*
	100-199 işgören	71	184.85			
	200-299 işgören	76	201.41			
	300 ve üzeri işgören	76	237.67			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	100'den az	185	190.60	11.471	3	0.009*
	100-199 işgören	71	195.08			
	200-299 işgören	76	209.25			
	300 ve üzeri işgören	76	242.38			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	100'den az	185	195.11	20.757	3	0.000*
	100-199 işgören	71	165.46			
	200-299 işgören	76	223.47			
	300 ve üzeri işgören	76	244.86			
Bireysel Destek	100'den az	185	203.15	13.818	3	0.003*
	100-199 işgören	71	165.18			
	200-299 işgören	76	215.57			
	300 ve üzeri işgören	76	233.44			
Entelektüel Uyarım	100'den az	185	191.78	17.368	3	0.001*
	100-199 işgören	71	174.48			
	200-299 işgören	76	229.02			
	300 ve üzeri işgören	76	239.00			

$p<0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 72’de yer alan bulgulara göre zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri hem dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamında hem de dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin tüm alt boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamında ve alt boyutlarında farklılıkların genel olarak 300 ve üzeri işgörene sahip zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcılar lehine olduğu görülmektedir. Yine tabloda yer alan bulgulara göre dönüştürücü liderlik alt boyutlarında farklılığın en yüksek olduğu alt boyut yüksek performans beklentisi boyutudur (χ^2 : 48.215, p : 0.000). Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu ve entelektüel uyarım boyutu ise sırasıyla yüksek performans beklentisi boyutundan sonra en anlamlı farklılık gözlenen diğer boyutlardır.

Tablo 72’de gözlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda farklılık saptanan gruplara ilişkin bulgular ise Tablo 73’te sunulmuştur. Tablodaki bulgulara göre dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamına ilişkin olarak, 100-199 işgörene sahip zincir otel işletmeleri ile 300 ve üzeri işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar arasındaki farklılıkların etki derecesi diğer gruplara oranla daha fazladır (r : 0.41). Farklılığın etki derecesinin orta düzey olduğu bu grupta 300 ve üzeri işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar dönüştürücü liderlik davranışlarını 100-199 işgörene sahip işletmelerdeki katılımcılara göre daha etkin algılamaktadırlar. Dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamında farklılığın etki derecesinin orta düzey olduğu bir diğer grup ise 100-199 işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar ile 200-299 işgörene sahip zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcılardır (r : 0.34). Sıra ortalamalarına göre 200-299 işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar (S.O: 87.88) dönüştürücü liderlik davranışlarını 100-199 işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılara (S.O: 87.88) oranla daha fazla algılamaktadırlar. Dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamında farklılık gözlenen diğer gruplarda ise farklılığın etki derecesi istatistiksel olarak orta düzeye yakındır ($r<0.30$).

Tablo 73: İşgören Sayısına Göre Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşlerdeki Farklılığın Kaynağını Belirlemeye Yönelik Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	İşgören Sayısı	n	Sıra Ortalaması	z değeri	p	r
Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Toplam)	100'den az	185	138.07	-3.346	0.001	0.21
	100-199 işgören	71	103.57			
	100'den az	185	120.77	-3.422	0.001	0.21
	300 ve üzeri işgören	76	155.89			
	100-199 işgören	71	59.15	-4.099	0.000	0.34
	200-299 işgören	76	87.88			
	100-199 işgören	71	55.94	-4.978	0.000	0.41
	300 ve üzeri işgören	76	90.87			
Yüksek Performans Beklentisi	200-299 işgören	76	68.36	-2.284	0.022	0.19
	300 ve üzeri işgören	76	84.64			
	100'den az	185	142.80	-5.053	0.000	0.32
	100-199 işgören	71	91.25			
	100'den az	185	121.32	-3.283	0.001	0.20
	300 ve üzeri işgören	76	154.57			
	100-199 işgören	71	62.06	-3.332	0.001	0.27
	200-299 işgören	76	85.16			
Rol Model Oluşturma	100-199 işgören	71	50.58	-6.521	0.000	0.54
	300 ve üzeri işgören	76	95.88			
	200-299 işgören	76	63.58	-3.673	0.000	0.30
	300 ve üzeri işgören	76	89.42			
	100'den az	185	123.97	-2.458	0.014	0.15
	300 ve üzeri işgören	76	148.12			
	100-199 işgören	71	64.47	-2.726	0.006	0.22
	300 ve üzeri işgören	76	82.90			
Vizyon Belirleme ve İfadesi	200-299 işgören	76	69.35	-2.094	0.036	0.17
	300 ve üzeri işgören	76	83.65			
	100'den az	185	121.41	-3.277	0.001	0.20
	300 ve üzeri işgören	76	154.36			
	100-199 işgören	71	65.71	-2.322	0.020	0.19
	300 ve üzeri işgören	76	81.74			
	100'den az	185	121.80	-3.147	0.002	0.19
	300 ve üzeri işgören	76	153.39			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	100-199 işgören	71	63.08	-3.078	0.002	0.25
	200-299 işgören	76	84.20			
	100-199 işgören	71	60.15	-3.885	0.000	0.32
	300 ve üzeri işgören	76	86.94			
	100'den az	185	135.17	-2.396	0.017	0.15
	100-199 işgören	71	111.13			
	100-199 işgören	71	63.99	-2.856	0.004	0.24
	200-299 işgören	76	83.36			
Bireysel Destek	100-199 işgören	71	62.06	-3.354	0.001	0.28
	300 ve üzeri işgören	76	85.15			
	100'den az	185	123.90	-2.439	0.015	0.20
	200-299 işgören	76	148.28			
	100'den az	185	122.19	-3.021	0.003	0.25
	300 ve üzeri işgören	76	152.43			
	100-199 işgören	71	63.90	-2.844	0.004	0.23
	200-299 işgören	76	83.43			
Entelektüel Uyarım	100-199 işgören	71	62.37	-3.267	0.001	0.27
	300 ve üzeri işgören	76	84.87			

p<0.05 ise farklılıklar anlamlıdır, r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 73 dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutları bağlamında incelendiğinde yüksek performans beklentisi boyutunda 100-199 işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların sahip oldukları algı düzeyi ile 300 ve üzeri işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların sahip oldukları algı düzeyi arasındaki farklılığın etki derecesi dikkati çekmektedir. Farklılığın etki derecesinin istatistiksel olarak yüksek düzeyde olduğu bu grupta 300 ve üzeri işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen yüksek performans beklentisi davranışlarını daha fazla algılamaktadırlar (S.O: 95.88). Yüksek performans beklentisi alt boyutunda 100'den az işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar ile 100-199 işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar arasındaki (r : 0.32) ve 200-299 işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar ile 300 ve üzeri işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar arasındaki (r : 0.30) algı farklılıklarının etki derecesi orta düzeydedir. Yüksek performans beklentisi alt boyutunda farklılık gözlenen diğer gruplardaki farklılıkların etki derecesi ise küçük düzeydedir. Tablo 73'e göre gruplar arası farklılıkların etkisi derecesinin istatistiksel olarak orta düzeyde olduğu bir diğer grup, grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutunda 100-199 işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar ile 300 ve üzeri işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların oluşturduğu gruptur. Farklılığın etki derecesinin 0.32 olduğu grupta 300 ve üzeri işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılar (S.O: 86.94) grup amaçlarının kabulünü sağlama davranışlarını 100-199 işgörene sahip zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılara (S.O: 60.15) göre daha fazla algılamaktadırlar. Tablo 73'e göre grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutundaki diğer gruplar ve rol model oluşturma, vizyon belirleme ve ifadesi, bireysel destek, entelektüel uyarım alt boyutlarındaki gruplar arası farklılıkların etki derecesi istatistiksel olarak küçük düzeydedir ($r < 0.30$).

2.7. TARTIŞMA

Zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkilerini inceleyen bu araştırmanın en önemli sonucu, bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesi ile dönüştürücü liderlik davranışlarının geneli

ve tüm alt boyutları arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğunun ve dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçlerini pozitif yönde etkilediğinin tespit edilmesidir. Bununla birlikte konuyla ilgili literatürde otel işletmelerinde dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisini doğrudan ele alan bir araştırmaya rastlanmaması, mevcut araştırma sonuçlarının benzer araştırma sonuçları ile karşılaştırılamamasına neden olmaktadır. Diğer yandan turizm sektörü ve/veya otel işletmelerinde gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda (Cooper, 2006; Yücelen ve Yiğitbaş, 2010; Chien, 2006) yönetici pozisyonundaki liderlerin bilgi yönetiminde önemli katkıları olduğu saptanmıştır. Örneğin, Cooper (2006: 56) turizm sektöründe yer alan işletmelerde etkin bilgi yönetiminin işletme büyüklüğü, organizasyon yapısı, uzmanlaşma ve rekabet düzeyi ile birlikte etkili liderlik davranışlarına bağlı olduğunu belirtmektedir. Yücelen ve Yiğitbaş (2010) otel işletmelerinde bilgi yönetimi faaliyetlerinde takım çalışması ve işbirliğinin etkin liderlik davranışları ile daha da arttığını ifade etmektedir. Son olarak Chien (2006: 251) otel işletmelerinde lider pozisyonundaki yöneticilerin bilgi yönetimi kapsamında bilgi paylaşımı ve bilginin kullanımı konusunda sorumluluklar aldıkları ve bilgi topluluklarının oluşturulmasında önemli katkılar sağladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Dönüştürücü liderlik davranışları kapsamında turizm sektörü dışında farklı alanlarda gerçekleştirilen çeşitli uygulamalı ve/veya teorik araştırmaların (Crawford, 2003, 2005; Bryant, 2003; Nguyen ve Mohamed, 2009; Anagnoste, Agoston ve Puia, 2010; Soliman 2011) sonuçları mevcut araştırmada elde edilen temel sonucu desteklemektedir. Modern iş yaşamında karşılaşılan teknik ve teknolojik sorunların üstesinden gelmede dönüştürücü liderlerin diğer liderlere oranla daha uygun olduğunu belirten Crawford (2003: 9; 2005: 11-12) farklı öğrenci grupları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmalar sonucunda dönüştürücü liderlik davranışları ile bilgi yönetimi arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarının bilgi yönetimi süreçlerini pozitif yönde etkilediğini saptamıştır. Benzer şekilde Avusturalya’da faaliyet gösteren KOBİ’ler üzerinde araştırma yapan Nguyen ve Mohamed (2009) dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bilgi odaklı ve yenilikçi işletme yöneticileri üzerinde araştırma yapan Soliman (2011: 1358-1359) ise işletme örgütlerinin öğrenen organizasyonlara dönüşebilmeleri ve yenilikçi olabilmeleri için öncelikle bilginin

etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir. Araştırmacı bu süreçte dönüştürücü liderlerin risk üstlenme, proaktif davranma, öz eleştiri, bilgi yönetimi projelerinin gerçekleştirilmesi yönünde işgörenleri teşvik etme, yüksek performans gösteren işgörenleri ödüllendirme, işgörenler için rol model oluşturma ve ilham verme davranışları ile örgütlerde bilginin etkin yönetimine doğrudan katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. İşletmelerde bilgi yaratılması, paylaşımı ve kullanımına ilişkin kültür, sistem ve yapıların oluşturulması sürecinin merkezinde liderlerin bulunduğu görüşünden hareketle dönüştürücü liderlik literatürü ve bilgi yönetimi literatürünü birleştiren Bryant (2003: 42) araştırması sonucunda dönüştürücü liderlerin özellikle bilgi paylaşımı ve bilgi üretiminde bireysel ve grup düzeyinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Son olarak örgütlerde bilişsel (kavramsal) bilgi üzerine odaklanan Anagnoste, Agoston ve Puia (2010: 57-58) gerçekleştirmiş oldukları nitel araştırmada bilişsel bilgiye ilişkin duyguların oluşturulması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi yoluyla örgütsel gelişimin sağlanmasının ancak bilgi yönetimi araçlarını başarıyla kullanma kapasitesine sahip dönüştürücü liderler tarafından gerçekleştirilebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Yukarıda belirtilen araştırma sonuçlarının mevcut araştırma sonuçlarını desteklemesinden hareketle zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçlerinin başarısında önemli bir belirleyici olduğunu söylemek mümkündür.

Bilgi yönetimi süreçlerinde dönüştürücü liderlerin pozitif etkileri olduğu yönünde elde edilen sonuç aynı zamanda farklı alanlardaki bilgi yönetimi uygulamalarında farklı liderlik yaklaşımlarını inceleyen çeşitli araştırmalar (Salo, 2009; Lee, Gillespie, Mann ve Wearing, 2010) tarafından da desteklenmektedir. Örneğin; Salo (2009: 125) işletmelerde liderlerin bilgi yönetimi uygulamalarında, örgüt genelinde vizyon ve misyon oluşturma, iyi yönetim sergileme, bilgi yönetimine uygun kültür, yapı ve sistemleri oluşturma, işgörenleri güçlendirme ve örgütü değişime açık hale getirme gibi önemli katkıları olduğunu saptamıştır. Büyük bir otomobil firmasında liderlik ve güven unsurunun bilgi paylaşımı ve takım performansı üzerindeki etkilerini araştıran Lee, Gillespie, Mann ve Wearing (2010: 485) ise liderlerin takım içerisinde işgörenlerin birbirine olan güvenlerini arttırarak örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi kullanımını teşvik ettiğini, aynı zamanda liderlerin örgütte bilgi üreticisi (knowledge builder) rolü üstlendiğini tespit etmiştir.

Dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkilerini belirlemeye ilişkin olarak gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bir diğer önemli sonuç daha önce belirtildiği üzere dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimine ilişkin tüm alt süreçleri etkilemesidir. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar ise aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır.

Zincir otel işletmelerinde sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları bilgi edinme sürecini pozitif yönde etkilemektedir. Söz konusu sonuç, otel işletmelerinde farklı liderlik davranışlarının bilgi edinme süreci üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar ile desteklenmektedir. Örneğin; Yang ve Wan (2004: 597-599) tarafından Tayvan’da faaliyet gösteren uluslararası zincir otel işletmelerinde işgörenlerin bilgi edinme süreci kapsamında elde ettiği bilgileri deneyimleri, yetenekleri ve görevleri ile birleştirerek içselleştirdiğini, ancak otel işletmelerinin işgörenlerin sahip olduğu bu bilgileri alabilecek (somutlaştıracak) sistemlere sahip olmadıklarını belirtmektedir. Araştırmacılar bilginin elde edilmesini kısıtlayan ve yapısal boşluk yaratan bu sorunun ancak örgüt içerisinde sosyal etkileşime daha fazla imkân tanınması ve eş zamanlı olarak örgüt genelinde açık iletişim odaklı destekleyici kültürün oluşturulması ile giderilebileceğini belirtmekte ve bu süreçte liderlerin doğrudan katkısı bulunduğunu ifade etmektedirler (Yang ve Wan, 2004: 597-599). Hallin ve Marnburg (2007: 370) ise stratejik ortaklık (joint venture) şeklinde faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinde örtük bilginin elde edilmesi için işletme genelinde liderlerin vizyon belirleme davranışlarıyla örgütsel öğrenme düzeyinin teşvik edilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Zincir otel işletmelerinde sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları bilgi paylaşımı sürecini pozitif yönde etkilemektedir. Elde edilen bu sonuç, otel işletmelerinde bilgi paylaşımı sürecinde liderlik davranışlarını genel olarak ele alan çeşitli araştırmaların (Bouncken, 2002; Anonim, 2005; Yang ve Wan, 2004; Yang, 2010; Magnini, 2008; Rudez, 2010) sonuçları ile desteklenmektedir. Örneğin, Yang ve Wan (2004: 597-599) işgörenlerin birçoğunun molalarda dedikodu yaptığını, ancak belirli liderlik davranışları ile molalarda işle ilgili bilgi paylaşımının arttırılabileceğini belirtmektedir. Yine, Ritz-Carlton grubuna ait Tayvan’da faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen başka bir araştırmada, otel yöneticilerinin (liderlerin) işgörenleri motive ederek iş arkadaşlarıyla daha fazla bilgi paylaşmalarını

sağlayabildiği saptanmıştır (Anonim, 2005: 16). Yang (2010: 51) ise uluslararası otel işletmelerinde mentor, kolaylaştırıcı ve yenilikçi liderlik stillerinin bilgi paylaşımı ile yüksek oranda ilişkili olduğunu saptamıştır. Araştırmacı bu kapsamda üst yönetimde yer alan liderlerin örgütsel bağlılığı ve işgörenler arasında güveni artırma, bilgi paylaşım süreçlerinde aktif olarak yer alma, örgüt içinde yaratıcı fikirleri ve yenilikçi girişimleri destekleme, örgüt içerisinde açık iletişim kanallarını geliştirme faaliyetleri ile bilgi paylaşımını desteklediği sonucuna ulaşmıştır. Slovenya’da faaliyet gösteren otele işletmelerindeki bilgi yönetimi uygulamaları 2003-2006 yıllarını temel alarak karşılaştıran Rudez (2010: 200) de Yang ile benzer sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmacı otel yöneticilerinin (liderlerinin) işgörenler arasında güvenin artırılması, işbirliği ve açık iletişime yönelik uygun çalışma ortamının oluşturulması ve yaratıcılığı destekleyen esnek/hiyerarşik olmayan yaklaşımı benimsemesi gerektiğini saptamıştır. Zincir otel işletmelerinde iş süreçlerinde koordinasyonun artırılması ve zincirde yer alan otel işletmelerinde etkin iletişimin gerçekleştirilmesi için paylaşılan zihinsel modeller olması gerektiğine vurgu yapan Bouncken (2002: 55) bu süreçte liderlerin bilgi çalışanlarını motive etmesi gerektiğini belirtmektedir. Magnini (2008: 256) ise uluslararası zincir otel işletmelerinde etkin bilgi paylaşımı için tüm zincir genelinde öğrenme odaklı ve yenilikçi bir vizyonunun paylaşılması gerektiğine vurgu yaparak, dolaylı şekilde dönüştürücü liderlerin gerekliliğine işaret etmektedir. Bilgi paylaşımında liderlerin etkisini ifade eden yukarıdaki araştırmaların sonuçları dönüştürücü liderlik davranışlarına göre değerlendirildiğinde, otellerde yer alan liderlerin yaratıcı fikirleri ve yenilikçi girişimleri desteklemeleri dönüştürücü liderlerin entelektüel uyarım davranışlarına, motivasyon ve mentorluk faaliyetleri bireysel destek boyutuna, örgütsel bağlılık ve işgörenler arasında güven artırma faaliyetleri grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna, örgüt ve zincir genelinde öğrenme odaklı yenilikçi bir vizyon oluşturulması vizyon belirleme ve ifadesi boyutuna, süreç içerisinde aktif olarak yer alarak işgörenlerin performansını yükseltme çabaları ise yüksek performans beklentisi davranışlarına örnek teşkil ettiği görülmektedir. Dolayısıyla zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderler bilgi paylaşımı sürecini yüksek oranda ve doğrudan etkilemektedirler Ancak mevcut araştırmada zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlerin bireysel destek davranışlarının bilgi paylaşımını desteklemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada

dönüştürücü lider olarak tanımlanan yöneticilerin zincir otel işletmelerinde üst düzey yönetici pozisyonunda çalışmalarının etkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim coğrafi olarak çok geniş alanlara yayılmış olan zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler şebeke örgütün işleyişi için daha fazla zaman harcamakta, bu nedenle de işgörenler ile daha az bir araya gelmektedirler. Ayrıca otel işletmelerinin faaliyetleri nedeniyle departman sayısının daha fazla olması bilgi paylaşımında dönüştürücü liderin bireysel destek düzeyini azaltıcı etki göstermektedir.

Zincir otel işletmelerinde sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları bilgi üretimi sürecini pozitif yönde etkilemektedir. Araştırma bulguları dönüştürücü liderlerin grup amaçlarının kabulünün sağlama ve entelektüel uyarım davranışları ile bilgi üretimi sürecini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Dönüştürücü liderlerin bilgi üretimi sürecinin etkinliğinin arttırılması yönünde işgörelere fikirler sunması ve işgörelere arasındaki iletişimi geliştirme yönünde girişimlerde bulunması (Crawford, 2003: 6), örgütün her seviyesinde onları motive etmesi, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik vizyon paylaşımı ve vizyoner fikirler yoluyla işgörelere bilgi üretimine ilişkin bakış açısını geliştirmesi (Green, 2008: 20; Salo, 2009: 120, Virtanen, 2009: 18), sosyal süreçler yaratarak enformasyonun bilgiye dönüşümünde öncülük etmesi (Fullan, 2002: 11) söz konusu olumlu etkinin temel nedenleri olarak düşünülebilir. Bryant'ın (2003: 42) dönüştürücü liderleri bilgi üretimini teşvik eden kültür, sistem ve yapıların oluşturulması sürecinin merkezinde değerlendirmesi de söz konusu sonuçları desteklemektedir.

Zincir otel işletmelerinde sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları bilgi depolama ve dokümantasyon sürecini pozitif yönde etkilemektedir. Elde edilen bulgular dönüştürücü liderlerin yüksek performans beklentisi, grup amaçlarının kabulünün sağlama ve entelektüel uyarım davranışları ile bu süreç üzerinde olumlu katkılar yaptığını göstermektedir. Konuyla ilgili literatürde dönüştürücü liderlerin ve/veya liderlik yaklaşımlarının bilgi depolama/dokümantasyonu süreci üzerindeki etkilerine atıf yapılmamakla birlikte, bilgi yönetimi süreçlerinin yüksek performans gerektirmesi, depolama/dokümantasyon faaliyetleri için öncelikle yenilikçi, yaratıcı ve özgün fikirlerin ortaya çıkması gerekliliği ve bilgi depolama/dokümantasyon sürecinde grup/takım çalışmasının diğer süreçlere göre daha önemli olması süreçte dönüştürücü liderleri gerekli kılmaktadır. Bu düşünce, bilgi depolama ve

dokümantasyonu sürecinde liderlerin süreci kolaylaştırıcı rol oynadıklarını belirten Salo (2009: 125) tarafından da desteklenmektedir. Buradan hareketle dönüştürücü liderler iletişim kanallarını geliştirecek yapılar oluşturarak bilgi kodlama sürecinin etkin ve hızlı olmasına doğrudan katkı sağlayabilir. Diğer yandan dönüştürücü liderlerin bulunduğu takımlarda yüksek performans beklentisine bağlı olarak hata oranının düşük olması, sürecin daha sağlıklı işlemesi için önemlidir.

Zincir otel işletmelerinde sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları bilgi kullanımı sürecini pozitif yönde etkilemektedir. İlgili analiz sonuçları dönüştürücü liderlerin bu süreçte vizyon belirleme ve ifadesi, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel uyarım ve yüksek performans beklentisi davranışları ile süreçte olumlu katkılar sağladığı göstermektedir. Zincir otel işletmelerinde sürekli olarak bilgi üretimi ve buna bağlı olarak bilgi kullanımının gerçekleşmesi, zincirde yer alan tüm işletmelerde bilgi yönetimini uyumlaştıran ortak bir vizyonu zorunlu kılmaktadır (Bouncken, 2002: 48). Dönüştürücü liderlerin bu kapsamda zincir genelinde bilgidan daha fazla faydalanılması ve bilginin etkin kullanımı için işgörenlerde yenilikçi fikirleri ve düşünceleri destekleyen, işletmenin bilgi kullanımına ilişkin amaç ve hedeflerini açıklayan ortak bir vizyon oluşturduğu, yenilikçi fikirlerin iş süreçlerine adaptasyonu için çaba gösterdiği, işgörenlerin yeni uygulamalardaki hata oranlarını azaltarak yüksek performans sergilemelerini sağladığı öngörülmektedir. Dönüştürücü liderlerin oluşturacağı ortak vizyon, takım çalışması ve ekip ruhunu geliştireceği için grup amaçlarının kabulüne pozitif katkıda bulunacaktır. Bilgi kullanımı sürecinde dönüştürücü liderlerin işgörenlerden iş yapma tarzlarını sorgulayarak yenilikçi fikirler talep etmesi ve değerli görülen fikirleri üst yönetim desteği ile iş süreçlerinde uygulaması ise işgörenlerin entelektüel gelişimine katkıda bulunmakta ve bilginin daha etkinin kullanılmasını sağlamaktadır. Diğer yandan bilgi kullanımı sürecinin diğer alt süreçleri de kapsadığı düşünüldüğünde dönüştürücü liderlerin bilgi kullanımı sürecinde olumlu katkılarının olması beklenen bir sonuçtur.

Tablo 74: Dönüştürücü Liderlerin Bilgi Yönetimi Süreçlerine Etkileri

	Bilgi Edinme	Bilgi Üretimi	Bilgi Paylaşımı	Bilgi Depolama / Dokümantasyon	Bilginin Kullanımı
Vizyon Belirleme ve İfadesi	Bilginin işletme için önemini vurgulayan vizyon ve misyon oluşturma. İşgörenlerin işletmeye bağlılığını artırma.		Örgüt ve zincir genelinde öğrenme odaklı yenilikçi bir vizyon oluşturma.	İşgörenler ve müşterilerden elde edilecek bilgilerin depolanması için gerekli, sistem ve yapılar için değişim kültürü oluşturma.	İş görenlerde yenilikçi fikirlerin iş süreçlerine uygulanması yönünde ortak vizyon oluşturma.
Yüksek Performans Beklentisi	İşgörenlerden bilginin elde edilmesi yönünde yüksek performans talep etme.		Süreç içerisinde işgörenlerin performansını yükseltme çabaları.	Bilginin kodlanması ve dokümantasyonu safhasında en az hata ile en iyi performansın gösterimini talep etme.	Yenilikçi fikirlerin iş süreçlerine uyarlanmasını talep etme Yeni uygulamalarda işgörenlerin hata düzeyini en aza indirerek, yüksek performans oluşturma.
Rol Model Oluşturma	Süreçte aktif rol oynayarak işgörenler için rol model oluşturma.		Molalarda ve iş süreçlerinin genelinde bilgi paylaşımına yönelik davranışlar ile rol model oluşturma		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama		Örgüt içerisinde işgörenlerin birbirilerine ve lidere güven duymasını sağlayarak, ortak amaçların kabulü için uygun ortam oluşturma. Yenilikçi fikirlerin işletmede kabul görmesini sağlama ve yenilikçi fikirler için ödüllendirme sistemi oluşturma.	Örgütsel bağlılığı ve işgörenler arasında güveni arttırarak grup amaçlarının kabulünü sağlama. Örgüt içerisinde açık iletişimi destekleme ve iletişim kanallarını geliştirme.	İşgörenler arasında takım ruhu ve işbirliğini teşvik ederek kodlama ve depolama süreçlerinde etkinlik sağlama.	Yeni bilgilerin kullanımı konusunda üst yönetimin desteğini sağlama. Takım çalışması ve işbirliğini teşvik etme.
Bireysel Destek	Bilginin edinilmesi sürecinde karşılaşılan güçlüklerle ilgili olarak işgörenlerle bireysel olarak ilgilenme.				
Entelektüel Uyarım	Örgüt içinde yenilikçi fikirleri destekleme.	İşgören güçlendirme uygulamaları gerçekleştirme ve işgörenlerin yaratıcılığını geliştirme. İşgörenlerin yenilikçi fikirlerini ifade edebilecekleri çalışma ortamı oluşturma.	Yenilikçi fikirleri ve yaratıcı girişimleri destekleme	İşgörenlerden yeni çözüm yolları talep ederek ve iş yapma tarzlarını sorgulayarak yenilikçi fikirlerin açığa çıkmasını sağlama.	İşgörenleri yeni uygulamalar geliştirmeleri konusunda teşvik etme. İşgörenlerin iş yapma şekillerinin geliştirilmesi için çaba harcama.
	 Taralı alanlarda dönüştürücü liderlerin bilgi yönetim süreçleri üzerinde önemli (anlamlı) bir etkisi belirlenmemiştir.				

Buraya kadar yapılan değerlendirmeler ışığında dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi süreçlerinin genelinde ve her bir alt süreçte özellikle ortak vizyon belirleme, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel uyarım ve yüksek performans beklentisi davranışları ile işgörenler ve sistem üzerinde, önemli etkiler yarattığı görülmektedir. Dönüştürücü liderler tarafından sergilenen bu davranışların bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkileri işletme faaliyetleri dikkate alınarak daha somut hale getirilmiş ve Tablo 74’te sunulmuştur.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli sonuç zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçlerinin yüksek oranda uygulandığıdır. Zincir otel işletmelerinin coğrafi olarak dağılmış olması sebebiyle, zincire ait işletmelerin tamamında yüksek kalite düzeyinin sürdürülmesi bilgi yönetimini zincir otel işletmelerinde daha da önemli kılmaktadır (Hallin ve Marnburg, 2007: 379). Bu nedenle zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi uygulamalarının yüksek oranda gerçekleştirilmesi beklenen bir sonuçtur. Diğer yandan araştırma bulgularına göre zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi uygulamaları, katılımcıların bazı demografik özellikleri ve işletmelerin çeşitli özellikleri bağlamında farklılık göstermektedir. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar ve sonuçlara ilişkin değerlendirmeler aşağıda belirtilmektedir.

- Zincir otel işletmelerinde bilgi yönetim süreçleri genel olarak ve bilgi depolama/dokümantasyon sürecinde katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir. Bu kapsamda alt ve orta düzey yönetici pozisyonundaki kadın katılımcılar zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi uygulamalarının daha fazla gerçekleştirildiği görüşündedir. Kharabsheh (2007: 424), Organ ve Ryan’ın 1995 yılında gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarından hareketle cinsiyet farklılığının bireylerin iletişim şeklini büyük ölçüde etkilediğini ve iletişim şeklindeki farklılaşmanın bilgi paylaşımı ve yönetimi üzerinde önemli etkiler oluşturabileceğini öngörmüştür. Gururajan ve Fink (2010: 838) ise örgütlerde işgörenlerin cinsiyet dağılımının birbirine yakın olmamasının uygulamaları etkileyebileceğini öngörmüştür. Dolayısıyla zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi uygulamalarının cinsiyete göre farklılaşmasında iletişim şeklinin ve cinsiyet dağılımının etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bununla birlikte bilgi yönetimine ilişkin bazı araştırmalarda (Singh, 2008; Guchait, Namasivayam ve Lei, 2011) işgörenlerin cinsiyetleri ile bilgi

yönetimi uygulamaları arasında önemli ilişki tespit edilememiştir. Bu nedenle gelecekte bu yönde daha fazla araştırma gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

- Zincir otel işletmelerinde bilgi yönetim süreçlerinin geneli, bilgi paylaşımı ve bilgi depolama/dokümantasyon süreçleri katılımcıların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir. Detlor ve diğerleri (2006: 125) daha yaşlı işgörenlerin bilgi paylaşımı ve bu kapsamda bilgi yönetimine daha fazla adapte olarak daha iyi performans gösterdiğini, genç işgörenlerin ise bilgi paylaşımı ve yönetiminde görece olarak daha düşük performans gösterdiğini, bu nedenle de bilgi yönetimi uygulamalarının farklılaşabildiğini tespit etmişlerdir. Bu çalışmada ise 25-34 yaş arası katılımcıların bilgi yönetimi algılarının 35-44 yaş arası katılımcılara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Sonuçlar arasındaki bu farklılığın, zincir otel işletmelerinde 25-34 yaş grubunda yer alan alt ve orta düzey yönetici sayısının (n:248), 35-44 yaş grubuna göre çok daha fazla olması (n: 152), genç işgörenlerin bilgi teknolojilerine daha hâkim olmaları ve kariyer hedefleri doğrultusunda daha fazla çaba göstermelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durum genç işgörenlerin “bilgi gücü” felsefesinden hareketle daha fazla bilgiye sahip olmak istemeleri ve bu nedenle bilgi yönetimi uygulamalarında daha etkin olmaları sonucu ile de ilişkilendirilebilir.

- Zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçleri genel olarak ve alt boyutların tamamında katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Ön lisans-lisans mezunu katılımcıların algı düzeylerinin lise mezunu katılımcılara göre daha yüksek olması söz konusu farklılığın kaynağı durumundadır. Bilgi yönetim süreçlerinin her bir aşamasının sağlıklı işleyebilmesinde işgören ve yöneticinin eğitiminin/eğitim düzeyinin önemli olduğu (Bergeron, 2003: 25) düşünüldüğünde zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçlerinin eğitim düzeyine göre farklılaşması beklenen bir durumdur. Diğer yandan bireylerin eğitim düzeyi yükseldikçe bilginin kavramsal açıdan öneminin daha iyi anlaşılmasının da farklılığın oluşumunda etkili olduğu akla gelmektedir.

- Zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçlerinin geneli, bilgi depolama/dokümantasyonu süreci ve bilgi kullanımı süreci katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre farklılık göstermektedir. Bilgi yönetim süreçlerinin genelinde ve bilginin kullanımı sürecinde teknik servis departmanı ile güvenlik departmanında görevli katılımcılar arasındaki algı farklılıkları diğerlerine oranla daha yüksektir.

Teknik servis departmanı ile güvenlik departmanının otel işletmelerindeki temel faaliyetleri kapsamında ihtiyaç duydukları bilgilerin farklı olması ve bu departmanlarda iş sürecinin işleyişinde temel belirleyicinin bilgi olması söz konusu farklılığın nedeni olarak düşünülmektedir. Örneğin teknik servis departmanı daha çok müşteri odalarında ve hizmet birimlerinde karşılaşılan su, elektrik vb. teknik arızalara ilişkin bilgileri talep etmekte ve bu doğrultuda gerekli bakım ve tamirat hizmetlerini gerçekleştirmektedir. Güvenlik departmanı ise genel olarak otelde konaklayan müşterilere ait şahsi eşyaların kaybolması, hırsızlık, otelin çevre güvenliği gibi durumlara ilişkin bilgiyi talep etmekte ve kullanmaktadır. Bilginin içeriğinde görülen bu farklılaşma bilgi yönetimi süreçleri ve bu kapsamda bilginin kullanımı sürecinde diğer departmanlara göre daha belirgin bir farklılık yaratabilmektedir. Benzer şekilde bilgi içeriğine bağlı olarak otel işletmelerinde Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler departmanı, Muhasebe & Finansman departmanı ve Teknik Servis departmanında bilgilerin farklı şekillerde kodlanarak, dokümantasyon sürecinde rapor sunulan birimler bağlamında farklılıklar olması bilgi depolama/dokümantasyon sürecinde farklılıkların ortaya çıkmasının nedeni olarak düşünülebilir.

- Zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçleri katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermezken, turizm sektöründe çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Buna göre bilgi yönetim süreçlerinin toplamı, bilgi paylaşımı, bilgi depolama/ dokümantasyonu ve bilginin kullanımı süreci birbirinden farklı iken bilgi edinme ve bilgi üretimi süreci birbirine benzerlik göstermektedir. Farklılık gözlenen bilgi yönetimi süreçlerindeki farklılıklarının kaynağı ise genel olarak turizm sektöründe 5 yıldan daha az süredir çalışan katılımcılar ile 20 yıldan fazla çalışan katılımcıların sahip olduğu algı düzeyi farklılıklarıdır. Bilindiği üzere bilgi yönetimi uygulamalarının önemi özellikle son yıllarda giderek artmış ve işletme başarısında doğrudan etkisi gözlenen bir unsur haline gelmiştir. Dolayısıyla son yıllarda turizm sektöründe işgören veya yönetici olarak çalışmaya başlayanlar ile çok uzun yıllardır turizm sektöründe çalışan ve klasik yöntemlere aşina olan işgören veya yöneticiler arasında bilgi yönetim kapsamında farklılıklar görülmesi beklenen bir durumdur. Nitekim analizlerde turizm sektöründe 5 yıldan daha az süredir çalışan yöneticilerin bilgi yönetim süreçlerini daha fazla algıladıkları saptanmıştır. Söz konusu gruplar arasında bilgi edinme ve bilgi üretimi süreçlerinin benzerlik

göstermesinin ise otel işletmelerinde çalışan tüm işgörenlerin aynı bilgi kaynaklarını (müşteriler, iş arkadaşları, yöneticiler, yapılan işler vb.) kullanmasından ve elde ettikleri bu bilgileri iş süreçleri ile benzer şekilde birleştirerek yeni bilgiler üretmesinden kaynaklandığı öngörülmektedir.

- Araştırma sürecinde, ulusal sermayeli ve yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi yönetimi süreçlerinin birbirinden farklı olduğu ve yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçlerinin daha etkin gerçekleştirildiği saptanmıştır. Özellikle gelişmiş ekonomiler merkezli yabancı otel zincirlerinin yine bu ülkelerden orijinle ortaya çıkan yönetim pratiklerini daha kolay transfer edebilmesi, küresel olarak faaliyet gösteren yabancı sermayeli zincirlerin rekabet baskısı altında daha etkin olmak adına güncel yönetim metotlarını daha istekli bir şekilde yapılarına uyarlaması ve yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde bilgi transferinin (paylaşımının) çok daha önemli olması bu durumun temel nedenleri olarak düşünülebilir.

- Zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi edinme ve bilgi üretimi süreçleri işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizlerde bilgi edinme sürecinde 5-10 yıldır faaliyet gösteren zincir otellerin, bilgi üretiminde ise 10 yıldan daha uzun süredir faaliyet gösteren zincir otellerin diğer işletmelere oranla daha etkin olduğu gözlenmiştir. Zincir içerisinde 10 yıldan daha uzun süredir faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinde hizmet ve yönetim deneyimleri nedeniyle uzmanlık düzeyinin daha yüksek olması bu işletmelerin yapı, kültür ve sistem olarak zincire yeni katılan otellere göre daha iyi durumda olmasını gerektirir. Bunun doğal bir sonucu olarak zincir üst yönetiminin yeni sistemlerin test edilmesinde, kalite iyileştirme çabaları için gerekli bilgilerin elde edilmesinde bu işletmelere öncelik verdiği ve bu nedenle söz konusu işletmelerde uzmanlık bilgisinin bir kaynağı olarak çok daha fazla bilgi üretildiği öngörülmektedir. Diğer yandan faaliyet süresi 5 yıldan daha az olan işletmelerin gerek satış performanslarını geliştirmek için faaliyet çevresinden (müşteriler, rakipler, yönetim ortakları, tedarikçiler, seyahat acentaları, tur operatörleri vb.) daha fazla bilgi talep etmesi, gerekse de iş süreçlerini iyileştirmek için zincirdeki diğer işletmelerden uzmanlık bilgisi istemesi sebebiyle bilgi edinme sürecinde daha aktif olduğu söylenebilir.

- Zincir otel işletmelerinde bilgi üretimi süreci işletme niteliği, oda sayısı ve yatak sayısına göre birbirine benzerlik göstermekte iken, bilgi edinme, bilgi paylaşımı, bilgi depolama/dokümantasyonu, bilgi kullanımı süreçleri ve bilgi yönetimi sürecinin genelinde uygulama farklılıkları gözlenmektedir. Zincir otel işletmelerinde zincire ait tüm işletmelerde hizmet kalitesi düzeyinin aynı seviyede olması için iş süreçlerinin önceden belirlenmiş standartlar doğrultusunda tüm işletmelerde aynı şekilde gerçekleştirilmesi ve zincir üst yönetimine benzer bilgiler sunma ihtiyacı bu işletmelerde yıldız sayısı, oda sayısı ve yatak sayısından bağımsız olarak genellikle ortak bilgilerin üretilmesini sağlamaktadır. Diğer yandan bu işletmelerde bilgi edinme, bilgi paylaşımı, bilgi depolama/dokümantasyonu, bilgi kullanımı süreçlerinin farklılaşmasında zincir içerisinde yer alan işletmelerin temel fonksiyonlarının ve kapasite büyüklüklerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Örneğin, zincirde yer alan butik işletmeleri hitap ettiği müşteri profili sebebiyle 4 yıldızlı işletmelere göre hedef pazardan daha farklı bilgiler edinebilir, oda ve yatak sayıları az olduğu içinde bilgi paylaşımı ve bilgi depolama/dokümantasyonu süreçlerini çok daha basit ve etkili bir şekilde gerçekleştirebilir, zincir genelinde ve işletme bünyesinde üretilen bilgileri basit organizasyon yapıları sebebiyle çok daha kısa sürede yeni uygulamalara dönüştürebilirler. Ancak otel işletmelerinin kapasitesinin artmasına bağlı olarak departman sayısının artması birimler arası bilgi paylaşımını daha kompleks hale getirmekte ve otomasyon sistemlerinin kullanımı söz konusu olmaktadır. Bilgi paylaşımında informal iletişim ile desteklenmesi koşuluyla otomasyon sistemlerinin yoğun kullanımı sonucunda ise kapasitesi daha büyük olan işletmelerde bilgi depolama/dokümantasyon süreçleri butik işletmelere göre daha farklı gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinin oda ve yatak sayıları arttıkça bilgi yönetim süreçleri birbirinden farklılaşmakta, fakat bu işletmeler bir zincir bünyesinde faaliyet gösterdikleri için bilgi üretiminde benzerlikler görülmektedir.

- Zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçleri genel olarak ve tüm alt boyutlarda işletmelerin işgören sayılarına göre birbirinden farklıdır. Zincir otel işletmelerinde işgören sayısının değişimine bağlı olarak tüm gruplarda uygulama farklılıkları gözlenmekle birlikte 100-199 işgörene sahip işletmeler ile 300 ve üzeri işgörene sahip işletmeler arasındaki uygulama farklılıkları diğerlerine oranla daha fazladır.

Araştırma bulguları kapsamında dikkate alınması gereken bir diğer önemli husus, zincir otel işletmelerinde alt ve orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarını yüksek oranda algılamalarıdır. Turizm sektörünün son dönemde giderek artan karmaşık yapısı ve yüksek değişim hızı ile karakterize edilmesi sonucu faaliyet çevresinin çok daha belirsiz hale gelmesi, otel işletmelerinde özellikle dönüştürücü liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır (Hinkin ve Tracey, 2004: 49). Dolayısıyla zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının yüksek oranda sergilenmesi araştırma sürecinde beklenen bir durumdur. Katılımcı yanıtları doğrultusunda zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler tarafından **en fazla sergilenen dönüştürücü liderlik davranışı vizyon belirleme ve vizyonun ifadesi** iken, **en az sergilenen dönüştürücü liderlik davranışı yüksek performans beklentisidir**. Zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı için öncelikle işletme örgütü ve zincir genelinde ortak bir vizyon yaratma gereksiniminin ve bilgi yönetimi süreçlerinin bu vizyon doğrultusunda işlemesi ihtiyacının vizyon belirleme davranışlarını daha önemli kıldığı düşünülebilir. Diğer yandan bilgi yönetimi uygulamalarının doğası gereği takım çalışması ile birlikte belirli bir performans düzeyini önceden zorunlu kılması nedeniyle dönüştürücü liderlerin işgörenler üzerinde bu yönde daha az çaba sarf ettiği öngörülmektedir. Zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin diğer önemli bulgular ve öngörülen olası sebepleri aşağıdaki şekildedir.

- Zincir otel işletmelerinde katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri cinsiyetlerine göre dönüştürücü liderlik genelinde birbirine benzemekte iken entelektüel uyarım boyutunda birbirinden farklıdır. Analizler sonucunda kadın katılımcıların entelektüel uyarım davranışlarını erkek katılımcılara göre daha fazla algıladıkları belirlenmiştir. Cinsiyetin dönüştürücü liderlik davranışlarının algılanmasında önemli bir etkisi olduğunu belirten, Felfe ve Schyns (2006: 728), kadın işgörenlerin liderlik davranışlarını erkek işgörelere göre daha fazla algıladığını ve dönüştürücü liderle işbirliği için daha istekli olduklarını saptamışlardır. Araştırmacılara göre bu durumun temel nedeni kadın işgörenlerin daha fazla dışadönük olmasıdır. Duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkileri cinsiyet bağlamında değerlendiren Mandell ve Pherwani (2003) ise

kadınlarda duygusal zeka düzeyinin ve buna bağlı olarak empati ve sosyal beceriler gibi özelliklerin erkeklere göre daha fazla olduğunu saptamışlardır. Buradan hareketle zincir otel işletmelerinde kadın işgörenlerin, duygusal zekalarının daha yüksek olması, empati yeteneklerinin daha iyi olması, sosyal becerilerde daha başarılı olmaları, daha fazla dışadönük olmaları ve işbirliği konusunda daha fazla isteklilik göstermeleri sebebiyle entelektüel uyarım davranışlarını daha yüksek oranda algıladığı düşünülebilir.

- Zincir otel işletmelerinde katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarının geneli, vizyon belirleme ve ifadesi, entelektüel uyarım davranışlarına ilişkin algıları, yaş gruplarına göre birbirinden farklıdır. Araştırma kapsamında elde edilen bu sonuçlar konuyla ilgili literatürle karşılaştırıldığında, yaş unsurunun dönüştürücü liderlik çalışmalarının birçoğunda kontrol değişkeni kabul edilerek iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin incelendiği, ancak dönüştürücü liderlik davranışlarının algılanmasında takipçilerin yaşını konu alan çok az sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu kapsamda ulaşılabilen araştırmalarda (Felfe ve Schyns, 2006: 728; Trepanier, Fernet ve Austin, 2012: 274; Tucker vd., 2006: 201) ise takipçilerin dönüştürücü liderlik davranışı algılarının bulundukları yaş gruplarına göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Bu araştırmada ise 25-34 yaş grubunda yer alan katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışı algılarının 35-44 yaş grubunda yer alan katılımcılardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Genç yaş grubunu temsil eden 25-34 yaş arası katılımcıların örgütlerde gerçekleşen değişim ve yenilikler ve bilgi teknolojilerine daha kolay adapte olması, kariyer planlamaları doğrultusunda yöneticiler ile daha yoğun ilişkiler kurmaları ve kendilerinden daha fazla performans beklenmesi söz konusu farklılığın kaynağı olarak öngörülmektedir. Bununla birlikte ilgili konuda daha ayrıntılı araştırmalar yapılması gerektiği düşünülmektedir.

- Zincir otel işletmelerinde katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algıları medeni durumları bağlamında vizyon belirleme/ifadesi ve grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutlarında birbirinden farklıdır. Evli katılımcılar grup amaçlarının kabulünü sağlamaya yönelik dönüştürücü liderlik davranışlarını bekar katılımcılara göre daha fazla algıarken, vizyon belirleme ve ifadesine yönelik dönüştürücü liderlik davranışlarını bekar katılımcılara göre daha az algılamaktadır.

Konuyla ilgili literatürde bireylerin medeni durumlarının dönüştürücü liderlik davranışlarını algılamasıyla ilgili araştırmaya rastlanmamakla birlikte, Eker vd. (2008) evli katılımcıların bekâr katılımcılara göre işletmeye daha fazla bağlı olduklarını belirtmektedir (Yang, 2012: 37). Buradan hareketle işletmeye bağlılığı daha fazla olan bireylerin grup amaçlarına daha fazla önem vereceğini ve bu doğrultuda sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarını daha fazla algılayacağı öngörülebilir. Diğer yandan bekar katılımcıların vizyon belirleme ve ifadesi yönündeki davranışları daha fazla algılamasında yöneticilerin (dönüştürücü liderlerin) bekar işgörenleri işletmeye daha fazla adapte etme, performanslarını artırma amacının etkili olduğunu söylemek mümkündür.

- Zincir otel işletmelerinde katılımcıların üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarına ait algıları eğitim düzeyleri bağlamında dönüştürücü liderlik davranışlarının genelinde ve tüm alt boyutlarında birbirinden farklıdır. Konuyla ilgili literatürde işgörenlerde eğitim düzeyini artmasıyla birlikte duygusal zekâ yeteneklerinin (Scott-Halsell, Shumate ve Blum, 2008: 103), yaratıcılığın (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers ve Stam, 2010: 616; Ng ve Feldman, 2012: 1027), örgütsel bağlılık ve iş tatmininin (Erkutlu, 2008: 715) de arttığı belirtilmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin eğitim düzeyinin yükselmesi onların örgütün misyon ve vizyonunu daha iyi anlamasına ve dönüştürücü liderlere olan ihtiyaçlarının azalmasına neden olacaktır. Nitekim araştırma sonucunda lise düzeyinde eğitim alan katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin ön lisans/lisans düzeyinde eğitim alan katılımcılara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Diğer yandan yüksek performans beklentisi alt boyutunda lisansüstü düzeyde eğitim alan katılımcıların algı düzeylerinin daha yüksek olmasında, katılımcıların alt ve orta düzey yönetici olmaları sebebiyle terfi etmek isteyen ve eğitim düzeyi daha yüksek olan katılımcıların dönüştürücü liderlerin bu yöndeki davranışlarına daha fazla önem vermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

- Zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algıları işletmede çalışma sürelerine göre entelektüel uyarım alt boyutunda birbirinden farklı iken dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamında ve diğer alt boyutlarda birbirine benzerdir. Zincir otel işletmelerinde 7-9 yıldır çalışan katılımcıların entelektüel uyarım davranışlarına ilişkin algı düzeyleri zincir otel

işletmelerinde 1-3 yıldır, 4-6 yıldır ve 10 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha düşüktür. Zincir otel işletmelerinde 7-9 yıldır çalışan işğörenlerde entelektüel uyarım davranışlarına yönelik algıların daha düşük olmasında bu çalışanların işletme üst düzey yönetici adayı olması ve entelektüel gelişim düzeylerinin daha yüksek olmasının etkili olduğu düşünölebilir.

- Zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların dönüştörücü liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri turizm sektöründe çalışma sürelerine göre dönüştörücü liderlik davranışlarının toplamında birbirinden farklıdır. Turizm sektöründe 5 yıldan daha az süredir çalışan katılımcılara ait algılarının turizm sektöründe 5-10 yıldır, 11-15 yıldır ve 20 yıldan daha uzun süredir çalışan katılımcılara göre daha yüksek olması söz konusu farklılığın kaynağı durumundadır. Bu noktada, zincir otel işletmelerinde 5 yıldan daha az bir süredir çalışan katılımcıların sektörün genel yapısına, otel işletmelerinin işleyişine ve otel işletmelerindeki yüksek performans gerektiren dinamik süreçlere adaptasyon sürecinde kendilerine rehberlik edecek yöneticilere daha fazla ihtiyaç duydukları ve kendilerini işletmede ispatlamak için dönüştörücü liderlik davranışlarını daha fazla algıladıkları öngörölmektedir.

- Yabancı sermayeli zincir otel işletmelerindeki dönüştörücü liderlik davranışları ulusal sermayeli zincir otel işletmesindekilere göre daha yüksektir. Manz ve Sims (2001: 224-226) yaklaşık 15 yıl önce yönetim merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nde olan dünyaca önemli zincir otel işletmelerinin çok geniş bir coğrafyaya yayılan zincirlerde karar alma sürecine ilişkin olarak yeni bir politika geliştirdiklerini belirtmektedirler. Belirlenen yeni politikaya göre alınan kararların kısa sürede organizasyon yapısının en alt seviyesinde dahi etkili olması için değışime ilişkin kritik kararların ana yönetim merkezi (ABD) yerine zincirin şubesinin bulunduğu yerde alınması ve böylelikle dikey hiyerarşının azaltılarak daha doğru ve zamanında kararlar verilmesi amaçlanmıştır. Belirlenen politikanın otel işletmeleri üzerindeki yansıması ise klasik liderlik yaklaşımlarının yerine işğörenlerin güç, bilgi ve yaratıcılıklarını arttıran liderlere ihtiyacını ortaya çıkmasıdır. Araştırmacılar tarafından mükemmel liderlik (Super Leadership) olarak nitelendirilen bu yeni yaklaşım retorik (hitabet yeteneği yüksek) liderleri eleştirmekte ve hareket odaklı liderleri ön plana çıkarmaktadır. Söz konusu politikanın zaman içerisinde diğer zincirlere yayılması ile birlikte uluslararası zincir otel işletmelerinde dönüştörücü liderlere duyulan ihtiyacın

ve dönüştürücü liderlik davranışlarının daha fazla önem kazandığı dile getirilmektedir. Dolayısıyla bu olgu, mevcut araştırma sonucunda yabancı sermayeli zincirlerde dönüştürücü liderlik davranışlarının daha fazla sergilenmesinin nedeni olabilir. Ayrıca küresel rekabet baskısı altında faaliyet gösteren yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde iş süreçlerinin de rekabetin gerektirdiği standartlarda gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Bu durumun aynı zamanda yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde insan kaynaklarının daha nitelikli olması sonucunu doğurduğu ve bu kapsamda dönüştürücü liderlere daha fazla önem verildiği düşünülmektedir. Son olarak yabancı sermayeli zincirlerde yönetim politikası doğrultusunda farklı kültürlerden/ ülkelerden gelen işgören sayısının daha fazla olmasından dolayı bu işletmelerde ortak kültür ve vizyon yaratılması sürecinde dönüştürücü liderlerin daha fazla çaba sarf ettiği öngörülmektedir.

- Zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların grup amaçlarının kabulünü sağlama ve bireysel destek davranışlarına yönelik algıları çalışmakta oldukları işletmelerinin faaliyet sürelerine göre birbirinden farklıdır. Faaliyet süresi 5-10 yıl olan işletmelerde çalışan katılımcıların grup amaçlarının kabulünü sağlama ve bireysel destek davranışlarına yönelik algıları 5 yıldan daha az süredir faaliyet gösteren işletmelerdeki katılımcılara göre daha yüksektir. Grup amaçlarının kabulünü sağlama ve bireysel destek davranışlarına yönelik algı düzeyinin faaliyet süresi 5 yıldan daha az olan işletmelerde daha düşük olmasındaki temel nedenlerin; bu otellerin öncelikli amacının zincire adaptasyon olması ve zincir merkez yönetimi tarafından önceden planlanan değişim süreçlerini gerçekleştirmiş olarak açılması ve bu otellerde çalışan alt ve orta düzey yöneticilerin zincire ait diğer otellerde hizmet içi eğitime tabi tutulması sebebiyle bilgi ve birikimlerinin yüksek olması olduğu tahmin edilmektedir.

- Zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri zincir otel işletmelerinin niteliklerine göre birbirinden farklıdır. Dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamı ve alt boyutlarında (yüksek performans beklentisi, vizyon belirleme ve ifadesi, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel uyarım) 3 yıldızlı işletmelerde görevli katılımcıların sahip olduğu algı düzeylerinin yüksekliği farklılığın temel nedenidir. 3 yıldızlı zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının yüksek algılanmasında, zincir genelinde gerçekleştirilmesi düşünülen yenilik ve değişimlerin öncelikle yapı ve

sistem olarak daha küçük olmaları sebebiyle 3 yıldızlı zincir şubelerinde pilot uygulamalar şeklinde gerçekleştirilmesinin etkili olduğu öngörülmektedir. Nitekim ulusal ve/veya uluslararası ölçekte faaliyet gösteren işletmelerde yenilikçi uygulamaların zincirin geneline yayılmadan kontrolü daha kolay olan daha küçük ölçekli işletmelerde test edilmesi ve sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir. Diğer yandan 3 yıldızlı zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcılar ile butik zincir otel işletmelerinde çalışan katılımcılar arasındaki algı farklılıklarının etki derecesinin diğer gruplara göre çok daha yüksek olması, butik otel işletmelerindeki organizasyon yapısının basitliği ve hizmet konseptinin farklılığı ile açıklanabilir. Zincir bünyesinde faaliyet gösteren butik işletmelerinin pazar bölümlendirme sonucunda seçilmiş nitelikli bir gruba hizmet vermesinin veya niş pazarlama doğrultusunda oluşturulan özel bir konsept sunmasının değişim ihtiyacını görece olarak azalttığı akla gelmektedir. Değişimin görece olarak düşük olduğu ve özel konseptler sebebiyle rekabet baskısının daha az hissedildiği bu işletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarına daha az ihtiyaç duyulduğu öngörülmektedir.

- Zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarının toplamı, rol model oluşturma, vizyon belirleme/ifadesi ve entelektüel uyarım davranışlarına ilişkin algı düzeyleri zincir otel işletmelerinin oda kapasitelerine göre birbirinden farklıdır. Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin katılımcı algılarında farklılık yaratan temel unsur ise 100-199 oda kapasitesine sahip zincir otel işletmelerine görevli katılımcıların sahip oldukları algı farklılıklarıdır. Söz konusu katılımcıların algıları özellikle 100'den az oda kapasitesine sahip işletmeler ile 300 ve üzeri oda kapasitesine sahip işletmelerdeki katılımcılara göre daha yüksektir. Araştırma kapsamında elde edilen bu sonuç, 100-199 oda kapasitesine sahip işletmelerin çoğunluğunun 3 yıldızlı olması sebebiyle, aynı zamanda katılımcı algılarının otel işletmelerinin niteliğine göre karşılaştırılmasında elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Buradan hareketle 3 yıldızlı zincir otel işletmelerinin zincir yönetimleri açısından yeni uygulamaların ve iş süreçlerinin geliştirilmesi/ test edilmesi için en uygun işletmeler olarak düşünüldüğünü söylemek mümkündür.

- Zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi kapsamında elde edilen son önemli bulgu katılımcıların dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin işletmelerin işgören sayıları bağlamında

birbirinden farklı olmasıdır. Otel işletmelerinin işgören sayıları dikkate alındığında hemen hemen tüm gruplarda farklılık olmakla birlikte özellikle 100-199 işgörene sahip işletmelerde görevli katılımcılar ile 300 ve üzeri işgörene sahip işletmelerde görevli katılımcılar arasındaki algı farklılıkları dikkati çekmektedir. Analiz sonuçlarına göre işgören sayısının 300 ve üzeri olduğu otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışları diğer gruplara oranla çok daha fazla algılanmaktadır. Ayrıca 200-299 işgörene sahip işletmelerde görevli katılımcıların algı düzeyleri 100-199 işgörene sahip işletmelerdekilere göre de daha yüksektir. Örnekleme yer alan ve işgören sayısı 200-299 olan işletmelerin çok büyük bir çoğunluğu ve işgören sayısı 300'ün üzerinde olan işletmelerin tamamı 5 yıldızlı zincir otel işletmeleridir. Buradan hareketle otel işletmeleri büyüdükçe dönüştürücü liderlik davranışı algılarında doğrusal bir artış olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür. Nitekim otelin büyümesine paralel olarak hizmet sunumunun daha da çeşitlenmesi, sistem ve yapıların daha karmaşık ve yönetimi daha zor hale gelmesi ve değişim sürecinin çok sayıdaki işgörenin ortak hareket etmesine bağlı olması bu işletmelerde dönüştürücü liderlere olan ihtiyacı daha da arttırmaktadır. Dolayısıyla 300 ve üzeri işgörene sahip zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının daha fazla algılanması işletme yönetimi ve dönüştürücü liderlik yaklaşımı açısından beklenen bir sonuçtur.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Otel işletmelerinde müşterilere sunulan nihai hizmetlerin büyük bir bölümü müşteri istekleri doğrultusunda şekillenmekte, hizmetler birden fazla departmanın ortak çabasını gerektirmekte, hizmet sunumu müşteri ve personel arasında karşılıklı etkileşim ve bilgi aktarımını kapsamaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde hizmet üretimi ve sunumu aşamalarında yoğun bir şekilde bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımı gerçekleşmektedir. Bununla birlikte zincir otel işletmelerinin genellikle şebeke örgütler şeklinde faaliyetlerini sürdürmesi bu işletmelerde bilgiyi çok daha önemli hale getirmektedir. Ayrıca, zincir otel işletmelerinde yönetim politikası gereği zincire ait tüm işletmelerde hizmet kalitesi ve standardının eş zamanlı olarak aynı düzeyde sağlanması gerekliliği, bu işletmelerde farklı kaynaklardan elde edilen bilginin yöneticiler tarafından çok dikkatli ve etkin bir şekilde yönetilerek, zincir genelinde kullanımını zorunlu kılmaktadır. Buradan hareketle zincir otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi yönetimi uygulamalarında dönüştürücü liderlerin rollerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri analizleri sonucunda elde edilen bulgular dikkate alındığında konuyla ilgili literatür ve yöneticiler açısından önemli sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu sonuçlardan en önemlisi dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi sürecinin genelini ve tüm alt boyutlarını (bilgi edinme, bilgi üretimi, bilgi paylaşımı, bilgi depolama/dokümantasyon, bilgi kullanımı) pozitif yönde etkilediğinin saptanmasıdır. Bu kapsamda dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi uygulamalarındaki olumlu etkilerinde vizyon belirleme ve ifadesi, entelektüel uyarım ve grup amaçlarının kabulünü sağlamaya yönelik davranışlarının diğer davranışlara göre daha fazla katkı sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi alt süreçleri üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde bilgi edinme, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımı süreçlerinde vizyon belirleme ve ifadesine yönelik davranışların; bilgi üretimi ve bilgi depolama/dokümantasyon sürecinde ise grup amaçlarının kabulünü sağlamaya yönelik davranışların en fazla katkıyı sağladığı görülmüştür. Diğer yandan bilgi edinme sürecinde grup amaçlarının kabulünü sağlama; bilgi üretimi sürecinde yüksek performans beklentisi, rol model oluşturma, vizyon belirleme ve ifadesi ve bireysel destek; bilgi paylaşımı sürecinde bireysel destek; bilgi depolama/dokümantasyon sürecinde vizyon belirleme ve ifadesi, rol model oluşturma ve bireysel destek; bilgi

kullanımı sürecinde ise rol model oluşturma ve bireysel destek davranışlarının olumlu katkıları olmadığı belirlenmiştir. Söz konusu temel sonuçlar bağlamında işletmelerde dönüştürücü liderlerin işgörenler arasında ortak bir vizyon oluşturma, yüksek performanslı ekip çalışmasını teşvik etme, farklı uygulamalar ile işgörenler arasında bilgi paylaşımını teşvik etme, işgörenlerin yenilikçi fikirlerini yönetim ile paylaşımlarını sağlama, elde edilen bilgilerin yeni iş süreçlerinde uygulanması için gerekli sistem, yapı ve kültürü oluşturma gibi önemli işlevler üstlendiği sonucuna ulaşmak mümkündür. Buradan hareketle bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında işletmelerde dönüştürücü liderlerin varlığı doğal bir zorunluluk olarak değerlendirilmelidir.

Mevcut araştırma ile dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi uygulamaları açısından önemi daha iyi anlaşılmakla birlikte araştırmanın ortaya koyduğu bir diğer önemli sonuç hem bilgi yönetimi uygulamalarının hem de dönüştürücü liderlik davranışlarının işletmelerin bazı özellikleri (büyüklük, sermaye sahipliği, faaliyet süresi vb.) ve yöneticilerin bazı temel özelliklerine (cinsiyet, eğitim, deneyim süresi, pozisyon vb.) göre farklılıklar gösterebildiğidir. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizlerin en önemli sonucu küresel rekabet baskısı, yüksek iş standartları, daha nitelikli insan kaynaklarına sahip olmaları sebebiyle yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi uygulamalarının daha etkin gerçekleştirildiği ve dönüştürücü liderlerin daha etkin olduğudur. Bir diğer önemli sonuç ise işletme ölçekleri büyüdükçe daha karmaşık hale gelen örgüt yapılarının etkin yönetiminde dönüştürücü liderlerin öneminin ve bilgi yönetimi uygulamalarına olan gereksinim düzeyinin daha da arttığının saptanmasıdır. Buradan hareketle işletme yönetimlerinin bilgi yönetimi uygulamalarında teknolojik ve sosyal altyapının yansısı işletmenin temel nitelikleri ve örgüt çalışanlarının özelliklerinin dikkate alınması sürecin başarısı açısından faydalı olacaktır.

Türkiye’de faaliyet gösteren zincir otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen diğer birçok çalışma gibi, yöntem ve kapsam açısından çeşitli sınırlılıkları içermektedir. Dolayısıyla konunun daha iyi anlaşılabilmesi, literatüre ve sektörel uygulamalara daha fazla katkının sağlanabilmesi için ilerleyen dönemlerde benzer araştırmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu

kapsamda gerçekleştirilecek araştırmalarda aşağıda belirtilen hususların dikkate alınmasının faydalı olacağı düşünölmektedir.

- Mevcut araştırmada veri toplama yöntemi olarak sadece anket yönetiminin kullanılması süreç içerisinde dönöştörücü liderlerin etkisinin tam olarak anlaşılmamasına neden olmaktadır. Bu nedenle nicel ve nitel yöntemlerin bir arada bulunduğı benzer araştırmalar gerçekleştirilmelidir. Buna paralel olarak da ilerleyen dönemlerde gerçekleştirilecek araştırmalarda çok boyutlu analiz yöntemlerinin kullanılarak, kontrol değışkenlerinin süreç üzerindeki etkilerinin daha net ortaya konulması gerekmektedir.

- Dönöştörücü liderlerin bilgi yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için spesifik olarak sadece bir alt boyut üzerine yoğunlaşan araştırmalara odaklanılmalıdır. Örneğın dönöştörücü liderlerin sadece bilgi üretimi sürecindeki etkilerini konu alan araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

- Dönöştörücü liderlerin bilgi yönetim süreçleri üzerindeki etki derecesinin somut olarak belirlenebilmesi için işletmenin inovasyon yeteneğı, öğrenen organizasyonlara dönüşüm oranı, entelektüel sermayesindeki değışim miktarı gibi değışkenlerin araştırmaya dâhil edilmesi gerekmektedir. Ayrıca işletmelerde var olan örtük bilgilerin amaç ve hedefler doğrultusunda kullanımı sürecinde dönöştörücü liderleri ele alan araştırmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

- Araştırma sürecinde literatürde bilgi yönetimi uygulamalarında farklı liderlik yaklaşımlarına da atıf yapıldığı belirlenmiştir. Bu kapsamda özellikle son dönemde otel işletmelerinde önemi daha fazla vurgulanan hizmetkar liderlik ve/veya hizmet liderliğı yaklaşımlarının, stratejik liderlik, vizyoner liderlik, otantik liderlik, ruhani liderlik ve etik liderlik gibi güncel yaklaşımların bilgi yönetimi uygulamalarındaki etkisi incelenmelidir.

- Araştırma sonuçlarına katkı yapılması bağlamında, zincir otel işletmelerinin yanı sıra turizm sektörü içerisinde yer alan seyahat acentaları, tur operatörleri, yeme içme işletmeleri, hava yolu işletmeleri ve farklı sektörlerden işletmelerde uygulanan bilgi yönetimi uygulamalarında dönöştörücü liderlerin etkisini konu alan araştırmaların gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır. Bu araştırmalardan elde edilecek sonuçların mevcut araştırma ile karşılaştırılmasının hem ilgili literatürün gelişimine hem de sektör yöneticilerine önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

- Tanımlayıcı analizler sonucunda yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde bilgi depolama/dokümantasyon ve bilgi paylaşımı süreçlerinin ulusal sermayeli işletmelere göre daha etkin gerçekleştirildiği saptanmıştır. Dolayısıyla ulusal sermayeli zincir otel işletmesi yöneticileri bilgi depolama/dokümantasyon ve bilgi paylaşımı süreçlerinin etkinliğini arttırıcı stratejiler geliştirmelidir. Yabancı sermayeli zincir otel işletmeleri tarafından kullanılan bilgi depolama/dokümantasyon faaliyetlerinin kıyaslanması, işgörenlere bu konuda hizmet içi eğitimler verilmesi, departmanlar arası bilgi paylaşımını daha da arttıran yeni teknolojilerin işletmeye kazandırılması bu kapsamda öncelikli olarak gerçekleştirilebilecek uygulamalara örnek teşkil edebilir.

- Bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin gerçekleştirilen tanımlayıcı analizler sonucunda, zincir otel işletmelerinde bilgi kullanımında yeni fikirlerin uygulamaya konulması ve bilgi paylaşımında informal iletişim yollarının kullanılması süreçlerinin görece olarak az gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla zincir otel işletmesi yönetimlerinin özellikle bu konular üzerine eğilmeleri faydalı olacaktır. Örneğin yemek ve çay molalarında yöneticilerin (dönüştürücü liderlerin) daha fazla işgörenler ile birlikte olması, işgörenlerin müşteriler ile daha fazla iletişim kurmasının teşvik edilmesi, örtük bilgilerden daha fazla faydalanılması amacıyla işgörenler arasında bilgi ajanlarının bulundurulması bilgi paylaşımında informal iletişimin geliştirilmesine katkıda bulunabilecektir.

KAYNAKÇA

- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J. ve Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a Long-term Transformational Leadership Development Program. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(3), 205-224.
- Abril, R. M. (2007). The Dissemination and Adoption of Knowledge Management Practices Behavioural Model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 5 (2), 131-142.
- Ajmal, M., Helo, P. ve Kekäle, T. (2010). Critical Factors for Knowledge Management in Project Business. *Journal of Knowledge Management*, 14 (1), 156-168.
- Alavi, M. ve Leidner, D. E. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. *Communications of AIS*. 1, 2-37.
- Alavi, M. ve Leidner, D. E. (1999a). *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. France, Fountainebleau: INSEAD.
- Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*. 25 (1), 107-136.
- Al-Busaidi, K. A. (2011). Leveraging Organizational Knowledge Management through Corporate Portal. In A. Fred, J. L. G. Dietz and L. Kecheng (Eds.) *Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management*, (399-411). Germany, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Ale, M. A., Chiotti, O. ve Galli, M. R. (2008). Enterprise Knowledge Management for Emergent Organizations: An Ontology-Driven Approach. In M. D. Lytras, M. Russ, R. Maier and A. Naeve. (Eds.) *Knowledge Management Strategies: A Handbook of Applied Technologies*, (218-239). USA, New York: IGI Publishing.
- Alimo-Metcalfe, B. ve Alban-Metcalfe R. J. (2001). The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 1-27.

- Altunışık, R., Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Geliştirilmiş 6. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ammar-Khodja, S. ve Bernard, A. (2008). An Overview on Knowledge Management. In A. Bernard and S. Tichkiewitch (Eds.) *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management*, (3-22). Germany, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Anagnoste, S., Agoston, S., ve Puia, R. (2010). Transformational Leadership as a Tool of Knowledge Management. *2nd European Conference on Intellectual Capital*. Lisbon: Portugal.
- Anantatmula, V. (2007). Knowledge Management's Impact on Organizational Performance. In M. E. Jennex (Ed.) *Knowledge Management in Modern Organizations*, (121-141). USA, Hershey: IGI Global.
- Anonim. (2005). A Problem Shared: Following in the Footsteps of Marriott and Ritz-Carlton: How Two Taiwanese Hotel Companies Tackle Knowledge-Management Issues. *Strategic Direction*, 21 (5), 15-17.
- APQC. Communities of Practice (CoPs) http://benchmark.apqc.org/GlossaryPopup/GlossaryPopup.aspx?Glossary_ID=10956, Erişim Tarihi: 29.11.2012.
- Arıkan, R. (2007). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*. 6. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 199-218.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). *Developing Full Range of Leadership*. USA, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.

- Avolio, B. J., Waldman, D. A. ve Yammarino, F. J. (1991). Leading in 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15 (4), 9-16.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Babbie, E. (1995). *The Practice of Social Research*. 7th Edition. USA, California: Wadsworth Publishing Company.
- Baets, W. (2005). *Knowledge Management and Management Learning: Extending the Horizons of Knowledge-Based Management*. USA, New York: Springer Science Business Media, Inc.
- Baggio, R. (2006). Complex Systems, Information Technologies and Tourism: A Network Point of View. *Information Technologies and Tourism*, 13 (8), 15-29.
- Baker, T. L. (1988). *Doing Social Research*. USA, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. 9. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Barbour, J. D. (2008). Contingency Theories. In A. Marturano, ve J. Gosling (Eds.) *Leadership: The Key Concepts*. (25-29). USA, New York: Routledge.
- Barker, R. A. (2001). The Nature of Leadership. *Human Relation*, 54 (4), 469-494.
- Baskerville, R. ve Dulipovici, A. (2006). The Theoretical Foundations of Knowledge Management. *Knowledge Management Research & Practice*. 4, 83-105.
- Bass, B. M ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181–217.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance: Beyond Expectations*. USA, New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3rd Edition, USA, New York: The Free Press A Division of Macmillian Inc.
- Bass, B. M. (1990a). Leadership: Good, Better, Best. In H. Tosi (Ed.) *Organizational Behavior and Management*, (456-470) USA, Boston: PWS-KENT Publishing.

- Bass, B. M. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*, 6 (4), 463-478.
- Bass, B. M. (1997). Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (3), 19-28.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. USA, California: Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd Edition. USA, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Basu, R. ve Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Behaviors in Leader-Member Dyads Leadership: An Empirical Examination of Innovative. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (6), 477-499.
- Beesley, L. G. A. ve Cooper, C. (2008). Defining Knowledge Management (KM) Activities: Towards Consensus. *Journal of Knowledge Management*. 12 (3), 48-62.
- Beijerse, R. P. (1999). Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon. *Journal of Knowledge Management*. 3 (2). 94-110.
- Beijerse, R. P. (2000). Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*. 4 (2). 162-179.
- Benjamins, V. R., Fensel, D. ve Perez, A. G. (1998). Knowledge Management through Ontologies. *Proc. Of the 2nd Int. Conf. on Practical Aspects of Knowledge Management*. Basel: Switzerland.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. USA, New York: Harper & Row Publishers.

- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Knowledge Management*. USA, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Berson, Y. ve Avolio, B. J. (2004). Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 625–646.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference between Leaders and Managers*. USA, Maryland: University Press of America,® Inc.
- Bhatt. G. D. (2001). Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People. *Journal of Knowledge Management*. 5 (1), 68-75.
- Blackmann, D. A. ve Henderson, S. (2007). Being and Knowing – Ontological Perspectives on Knowledge Management Systems. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 5 (3), 283-290.
- Bodhanya, S. (2008). Knowledge Management: From Management Fad to Systematic Change. In E. Abou-Zeid (Ed.) *Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research*, (1-26). USA, Hershey: Information Science Reference.
- Bollinger, A. S. ve Smith, R. D. (2001). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*. 5 (1), 8-18.
- Bouncken, R. B. (2002). Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 3 (3/4), 25-59.
- Bratianu, C. (2010). A Critical Analysis of Nonaka's Model of Knowledge Dynamics. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 8 (2), 193-200.
- Bratianu, C. (2011). Universities as Knowledge-Intensive Learning Organizations. In A. Eardly and L. Uden (Eds.) *Innovative Knowledge Management: Concepts for Organizational Creativity and Collaborative Design*, (1-17). USA, Hershey: IGI Global.

- Brown, E. A. ve Arendt, S. W. (2011). Perceptions of Transformational Leadership Behaviors and Subordinates' Performance in Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10, 45-59.
- Brownell, J. (2010). Leadership in the Service of Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (3), 363-378.
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 9 (4), 32-44.
- Buhalis, D. (1998). Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry. *Tourism Management*. 19 (5), 409-421.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. USA, New York: Harper & Row, Publishers.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. USA, New York: Grow Press.
- Business Dictionary (2012) Management by Walking Around (MBWA). 17.09.2012, <http://www.businessdictionary.com/definition/management-by-walking-around-MBW-A.html>. Erişim Tarihi: 04.01.2012
- Büyüköztürk, ř. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, ř., akmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, ř. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Geliştirilmiş 11. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Calloway, J. A. ve Awadzi, W. (2008). Leadership and Organizational Success: An Examination of the Trait, Skills, and Transformational Approaches. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 13(1), 13-23.
- Chan, I. ve Chau, P. Y. K. (2005). Why Knowledge Management Fails: Lessons from a Case Study. In M. E. Jennex (Ed.) *Case Studies in Knowledge Management*, (279-288). USA, Hershey: IGI Global.

- Chen, L. Y. ve Barnes, F. B. (2006). Relationship Between Leadership Behaviours and Knowledge Sharing in Professional Service Firms Engaged in Strategic Alliances. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, April, 1-19.
- Cheung, M. F. Y. ve Wong, C. S. (2011). Transformational Leadership, Leader Support, and Employee Creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (7), 656-672.
- Chi, H. K., Lan, C. H. ve Dorjgotov, B. (2012). The Moderating Effect of Transformational Leadership on Knowledge Management and Organizational Effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 40 (6), 1015-1024.
- Chien, C. L. Grace (2006). *Integrating Knowledge Management into Market Orientation: Impact on Hotel Performance*. Hong Kong Polytechnic University, School of Hotel and Tourism Management, Hong Kong, China.
- Clarke, S. (2013). Safety Leadership: A Meta-Analytic Review of Transformational and Transactional Leadership Styles as Antecedents of Safety Behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 22-49.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H. ve Barrick, M. R. (2008). CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 51 (1), 81-96.
- Cook, J. S. ve Cook, L. (2004). Promoting Organizational Knowledge Sharing. In B. Montano (Ed.) *Innovations of Knowledge Management*, (300-321). USA, Hershey: IRM Press.
- Cooper, C. (2006). Knowledge Management and Tourism. *Annals of Tourism Research*. 33 (1), 47-64.
- Covey, S. (2007). The Transformational Leadership Report. www.transformationalleadership.net, Erişim Tarihi: 12.01.2013.
- Crawford, C. B. (2003). Exploring the Relationship between Knowledge Management and Transformational Leadership. *The Association of Leadership Educators Conference*, Anchorage: Alaska. <http://www.leadershipeducators.org/2003/crawford.pdf>, Erişim Tarihi: 06.01.2011.

- Crawford, C. B. (2005). Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 9 (6), 6-16.
- Croteau, A. ve Dfouni, M. (2008). Knowledge Management Leaders' Top Issues. In E.Abou-Zeid (Ed.) *Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research*, (47-69). USA, Hershey: Information Science Reference.
- Daft, R. L. (2012). *New Era of Management*. 10th Edition. USA: South Western, Cengage Learning.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. USA, Burlington: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Dansereau, F., Yammarino, F., ve Markham S. (1995). Leadership: The Multiple Level Approaches. *Leadership Quarterly*, 6, 251-263.
- Darroch, J. (2003). Developing A Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices. *Journal of Knowledge Management*. 7 (5), 41-54.
- Davenport, T. H. ve Prusak L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage They Know*. USA, Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. ve Völpe S. C. (2001). The Rise of Knowledge towards Attention Management. *Journal of Knowledge Management*. 5 (3), 212-221.
- Demir, S., Gürer, C., Köksal, T. ve Dolu, O. (2011). Kavram Oluşturma ve Ölçüm. İçinde K. Böke (Ed.) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı. (63-104). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8), 107-122.
- Desouza, K. C. ve Awazu, Y. (2005). *Engaged Knowledge Management: Engagement with New Realities*. New York: Palgrave Macmillan.

- Detlor, B., Ruhi, U., Turel, O., Bergeron, P. Ch. W. Choo, L. Heaton, S. Paquette (2006). The Effect of Knowledge Management Context on Knowledge Management Practices: An Empirical Investigation. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4 (2), 117-128.
- Dignum, V. ve van Eeden, P. (2005). Seducing, Engaging and Supporting Communities at ACHMEA. In W. Baets (Ed.) *Knowledge Management and Management Learning: Extending the Horizons of Knowledge-Based Management*, (125-142). USA: Springer Science Business Media, Inc.
- Djordjevic-Boljanovic, J., Masic, B. ve Dobrijevic, G. (2013). Key Factors Influencing the Success of Knowledge Management. *Technics Technologies Education Management*, 8 (1), 355-366.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12 (2), 87-111.
- Draghici, A. ve Draghici, G. (2008). Building a Knowledge Share Culture in a Virtual Organization. Case Study for VRL-KCiP NoE. In A. Bernard and S. Tichkiewitch (Eds.) *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management*, (45-60). Germany, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Drucker, P. F. (1986). *Management: Task, Responsibilities and Practices*. USA, New York: Truman Talley Books & E.P. Dutton.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J. ve Jolson, M. A. (1995). An Examination of Linkages between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9 (3), 315-335.
- Dvir T., Eden, D, Avolio, B. J. ve Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*. 45 (4), 735-744.
- Dvir, T. ve Shamir, B. (2003). Follower Developmental Characteristics as Predicting Transformational Leadership: A Longitudinal Field Study. *The Leadership Quarterly*. 14, 327-344.

- Earl, M. (2001). Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*. 18 (1), 215-233.
- Edwards, J. R., Knight, D. K., Broome, K. M. ve Flynn, P. M. (2010). The Development and Validation of a Transformational Leadership Survey for Substance Use Treatment Programs. *Substance Use & Misuse*, 45, 1279–1302.
- Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, J. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*. 12 (2), 80-88.
- Eisenbeiß, S. A. ve Boerner, S. (2010). Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach. *Creativity and Innovation Management*, 19 (4), 364-372.
- Eisenbeiß, S. A. ve Boerner, S. (2013). A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management*, 24, 54-68.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erkutlu, H. (2008). The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: The Turkish Case. *Journal of Management Development*. 27 (7), 708-726.
- Evangelista, P., Esposito, E., Lauro, V. ve Raffa, M. (2010). The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 8 (1), 33-42.
- Fairholm, M. R. ve Fairholm, G. W. (2009). *Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Approaches*. USA, New York: Springer Science + Business Media.
- Feinberg, B. J., Ostroff, C. ve Burke, W. W. (2005). The Role of Within-Group Agreement in Understanding Transformational Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78, 471– 488.

- Felfe, J. ve Schyns, B. (2006). Personality and the Perception of Transformational Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (3), 708–739.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. 2nd Edition, UK, London: Sage Publications.
- Fink, K. ve Ploder, C. (2011). Knowledge Management Toolkit for SMEs. In M. E. Jennex (Ed.) *Global Aspects and Cultural Perspectives on Knowledge Management: Emerging Dimensions*, (49-60) USA, Hershey: IGI Global.
- Freeze, R. D. ve Kulkarni, U. (2007). Knowledge Management Capability: Defining Knowledge Assets. *Journal of Knowledge Management*. 11 (6), 94-109.
- Fry, L. W. (2009). Spiritual Leadership as a Model for Student Inner Development. *Journal of Leadership Studies*, 3 (3), 79-82.
- Fullan, M. (2002). The Role of Leadership in the Promotion of Knowledge Management in Schools. *OECD Conference, March 18-19, 2002, USA: Toronto*. http://olms.noinc.com/olms/data/resource/4811/Session%202_Fullan.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2012.
- Gandolfi, F. (2012). A Conceptual Discussion of Transformational Leadership and Intercultural Competence. *Review of International Comparative Management*. 13 (4), 522-534.
- Gao, F., Li, M. ve Clarke S. (2008). Knowledge, Management, and Knowledge Management in Business Operations. *Journal of Knowledge Management*. 12 (2), 3-17.
- Garman, A. N., Davis-Lenane, D. ve Corrigan, p. W. (2003). Factor Structure of the Transformational Leadership Model in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 803-812.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B. ve Shachar, M. (2006). Mitigating Stress and Burnout by Implementing Transformational-Leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (6), 469-481.

- Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H. ve Sharma, S. (2010). The Relationship between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (2), 263-273.
- Gloet, M. ve Martin B. (2005). Knowledge Management and HRM as a Means to Develop Leadership and Management Capabilities to Support Sustainability. <http://kmap2005.vuw.ac.nz./papers/Knowledge%20Mgmt%20&%20HRM.pdf>, Erişim Tarihi: 18. 01. 2013.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J. ve Burns, J. M. (2004). *Encyclopaedia of Leadership*. Volume 1, USA, California: Sage Publications.
- Gold, A. H., Malhotra, A. ve Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*. 18 (1), 185-214.
- Gottschalk, P. (2005). *Strategic Knowledge Management Technology*. USA, Hershey: Idea Group Publishing.
- Grant, A. M. (2012). Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership. *Academy of Management Journal*, 55 (2), 458-476.
- Green, D. (2008). Knowledge Management for a Postmodern Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector. *Journal of Strategic Leadership*. 1 (1), 16-24.
- Green, J. ve Aitken, P. (2006). Creating a Leadership Culture for Knowledge Utilization. *Journal of Medical Marketing*, 6 (2), 94-104.
- Greiner, M. E., Böhmman, T. ve Krcmar, H. (2007). A Strategy for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*. 11 (6), 3-15.
- Griffiths, P. ve Remenyi, D. (2008). Aligning Knowledge Management with Competitive Strategy: A Framework. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 6 (2), 125-134.

- Gronau, N. (2002). The Knowledge Cafe– A Knowledge Management System and Its Application to Hospitality and Tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 3 (3/4), 75-88.
- Groves, K. S. ve LaRocca, M. A. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103, 511–528.
- Groves, K. S. ve LaRocca, M. A. (2011a). Responsible Leadership Outcomes via Stakeholder CSR Values: Testing a Values-Centered Model of Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 37-55.
- Guchait, P., Namasivayam, K. ve Lei, P. W. (2011). Knowledge Management in Service Encounters: Impact on Customers' Satisfaction Evaluations. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3), 513-527.
- Gururajan, V. ve Fink, D. (2010). Attitudes towards Knowledge Transfer in an Environment to Perform. *Journal of Knowledge Management*, 14 (6), 828-840.
- Hackmann, M. Z. ve Johnson, C. E. (2009). *Leadership: A Communication Perspective*. 5th Edition, USA, Illinois: Waveland Press, Inc.
- Hahn, T., Schmiedinger, B. ve Stephan, E. (2005). Supporting Research and Development Processes Using Knowledge Management Methods. In M. E. Jennex (Ed.) *Case Studies in Knowledge Management*, (165-185). USA, Hershey: IGI Global.
- Hallin, C. A. ve Marnbug, E. (2007). Knowledge Management in the Hospitality Industry: A Review of Empirical Research. *Tourism Management*, 29 (2), 1-16.
- Hasan, H. ve Crawford K. (2003). Codifying or Enabling: The Challenge of Knowledge Management Systems. *Journal of the Operational Research Society*, 54 (2), 184-193.

- Hassan, S. ve Al-Hakim, L. A. Y. (2011). The Relationships among Critical Success Factors of Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance: A Conceptual Framework. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 6, 94-103.
- Hatami, A. ve Galliers, R. D. (2005). Exploring the Impacts of Knowledge (Re) Use and Organizational Memory on the Effectiveness of Strategic Decisions: A Longitudinal Case Study. In M. E. Jennex (Ed.) *Case Studies in Knowledge Management*, (66-82). USA, Hershey: IGI Global.
- Hattendorf, M. (2002). Knowledge Supply Chain Matrix Approach for Balanced Knowledge Management: An Airline Industry Finn Case. In R.B. Bouncken ve S. Pyo (Eds.) *Knowledge Management in Hospitality and Tourism*, (61-73). USA: The Haworth Press.
- Hawela, M. F., Boyle, E., Murray, A. ve Connolly, M. (2007). Web-logs and Wikis: Tools for Organisational Learning (OL), Collaboration and Knowledge Management (KM) in International Hotel Companies (IHCS). *EuroCHRIE Leeds 2007 Conference*. England.
- Heim, P. ve Chapman, E. N. (1997). *Liderliği Öğrenmek*. (T. Savaşer, Çev.) İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.
- Hinkin, T. R. ve Tracey, J. B. (1994). Transformational Leadership in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 18 (1), 49-63.
- Hoffmann, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F. ve Sutton, A. W. (2011). Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54 (4), 779-796.
- Holsapple, C. W. ve Joshi, K. D. (1999). Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks. Hawaii: *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Holsapple, C., Jones, K. ve Singh, M. (2007). Linking Knowledge to Competitiveness: Knowledge Chain Evidence and Extensions. In M. E. Jennex (Ed.) *Knowledge Management in Modern Organizations*, (51-76). USA, Hershey: IGI Global.

- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management*. 3 (4), 270-287.
- Huang, Y. ve Liao, L. (2011). A College Leader's Transformational Leadership. *Journal of Management Research*. 3 (2), 1-22.
- Humphreys, J. H. (2001). Transformational and Transactional Leadership: The Relationship with Support for E-Commerce and Emerging Technology. *Journal of Management Research*, 1 (3), 149-159.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/Charismatic Leadership's Transformation of the Field: An Historical Essay. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 129-144.
- İbrahim, F. ve Reid, V. (2009). What is the Value of Knowledge Management Practices? *Electronic Journal of Knowledge Management*. 7 (5), 567-574.
- İftikhar, Z. (2003). Developing an Instrument for Knowledge Management Project Evaluation. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 1 (1), 55-62.
- İpçioğlu, İ. (2004). *İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kütahya.
- İpçioğlu, İ. ve Erdoğan, Z. B. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, XV. Oturum. www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/15-01.pdf, Erişim Tarihi: 04.01.2012.
- Isa, R. M., Abdullah, N. L., Hamzah, N. ve Arshad, R. (2008). The Typology of Intellectual Capital and Knowledge Management in Malaysian Hotel Industry. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 4 (2), 103-114.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*. 28, 315-336.
- Jandaghi, Gh., Matin, H. Z. ve Farjami A. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *International Journal of Social Sciences*. 4 (3), 211-216.

- Jasimuddin, S. M. (2008). A Holistic View of Knowledge Management Strategy. *Journal of Knowledge Management*. 12 (2), 57-66.
- Jennex, M. E. (2005). *Case Studies in Knowledge Management*. USA, Hershey: Idea Group Publishing.
- Jennex, M. E. (2007). *Knowledge Management in Modern Organizations*. USA, Hershey: Idea Group Publishing.
- Jennex, M. E., Smolnik, S. ve Croasdell, D. T. (2009). Toward a Consensus Knowledge Management Success Definition. In M. E. Jennex (Ed.) *Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements*, (163-171). USA, Hershey: IGI Global.
- Joia, L. A. ve Lemos, B. (2009). Relevant Factors for Tacit Knowledge Transfer within Organisations. *Journal of Knowledge Management*. 14 (3), 410-427.
- Jones, P. H. (2008). Socializing a Knowledge Strategy. In E. Abou-Zeid (Ed.) *Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research*, (133-163). USA, Hershey: Information Science Reference.
- Judge, R. (2011). A Simulation System for Evaluating Knowledge Management System (KMS) Implementation Strategies in Small to Mid-Size Enterprises (SME). In M. E. Jennex (Ed.) *Global Aspects and Cultural Perspectives on Knowledge Management: Emerging Dimensions*, (92-112). USA, Hershey: IGI Global.
- Kahle, E. (2002). Implications of “New Economy” Traits for the Tourism Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 3 (3/4), 5-23.
- Kalkan, V. D. (2008). An Overall View of Knowledge Management Challenges for Global Business. *Business Process Management Journal*, 14 (3), 390-400.
- Kane, H., Ragsdell, G. ve Oppenheim, C. (2006). Knowledge Management Methodologies. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 4 (2), 141-152.

- Karahoca, A. ve Karahoca, D. (1998). *Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları*, İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Karamarko, N. (2009). Knowledge Management as a New Managerial Paradigm. *Tourism and Hospitality Management*. 15 (1), 117-128.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 14. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kasvi, J. J. J., Vartiainen, M. ve Hailikari, M. (2003). Managing Knowledge and Knowledge Competences in Projects and Project Organisations. *International Journal of Project Management*. 21, 571-582.
- Kazemi, M. ve Allahyari, M. Z. (2010). Defining a Knowledge Management Conceptual Model by Using MADM. *Journal of Knowledge Management*. 14 (6), 872-890.
- Kharabsheh, R. A. (2007). A Model of Antecedents of Knowledge Sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5 (4), 419 – 426.
- Kılıç, S. (2006). *Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir İnceleme*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 12. Baskı. İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Köseoğlu, M.A, Bektaş, Ç. ve Soylu A. (2008). What is Level of Relationship between Knowledge Management and Job Satisfaction? Evidence from a Five-Star Hotel from Antalya Region in Turkey. *First International Conference on Management and Economics*, Epoka University, Albania, March, 2008.
- Kotze, D., Uys, W., Preez, N. D. (2008). EDEN™. In A. Bernard and S. Tichkiewitch (Eds.) *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management*, (127-144). Germany, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Kouzes, J. M. ve Posner, b. Z. (1991). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. 11th Edition. USA, California: Jossey-Bass Publishers.

- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2012). *Genel Turizm: İlkeler-Kavramlar*. Gözden Geçirilmiş 12. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kurt, M. (2004). *İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Services (SBS) Türkiye Örneği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.
- Laframboise, K., Croteau, A., Beaudry, A. ve Manovas, M. (2009). Interdepartmental Knowledge Transfer Success during Information Technology Projects. In M. E. Jennex (Ed.) *Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements*, (189-210). USA, Hershey: IGI Global.
- Lang, J. T. (2001). Managerial Concerns in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*. 5 (1), 43-57.
- Leavitt, P. (2003). *Using Knowledge Management to Drive Innovation*. USA, Texas: American Productivity & Quality Center Publications.
- Lee, H. ve Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*. 20 (1), 179–228.
- Lee, J. (2001). The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success. *Information & Management*. 38, 323-335.
- Lee, K. C., Lee, S. ve Kang, I. W. (2005). KMPI: Measuring Knowledge Management Performance. *Information & Management*. 42, 469-482.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L. ve Wearing, A. (2010). Leadership and Trust: Their Effect on Knowledge Sharing and Team Performance. *Management Learning*. 41 (4), 473-491.
- Li, C. ve Shi, K. (2008). The Structure and Measurement of Transformational Leadership in China. *Frontiers of Business Research in China*, 2 (4), 571-590.

- Li, W. D., Arvey, R. D., Zhang, Z. ve Song, Z. (2012). Do Leadership Role Occupancy and Transformational Leadership Share the Same Genetic and Environmental Influences? *The Leadership Quarterly*, 23, 233–243.
- Liebowitz, J. (2001). *Knowledge Management: Learning from Knowledge Engineering*. USA, Florida: CRC Press LLC.
- Liu, W., Zhu, R. ve Yang, Y. (2010). I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, And Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 189–202.
- Lovaglia, M. J., Lucas, J. W. ve Baxter, A. (2012). Transactional and Transformational Leadership. In C. S. Pearson (Ed.). *The Transforming Leader, New Approaches to Leadership for the Twenty-First Century*. USA, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Lytras, M. D., Russ, M., Maier, R. ve Naeve, A. (2008). *Knowledge Management Strategies: A Handbook of Applied Technologies*. USA, New York: IGI Publishing.
- Mabey, C., Kulich, C. ve Cioldi, F. L. (2012). Knowledge Leadership in Global Scientific Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (12), 2450-2467.
- Magnier-Watanabe, R. ve Senoo, D. (2011). Knowledge Management under Institutional Pressures: The Case of the Smartcard in France. In A. Eardly and L. Uden (Ed.) *Innovative Knowledge Management: Concepts for Organizational Creativity and Collaborative Design*, (157-176). USA, Hershey: IGI Global.
- Magnini, V. P. (2008). Practising Effective Knowledge Sharing in International Hotel Joint Ventures. *International Journal of Hospitality Management*. 27, 249-258.
- Mahesh, K. ve Suresh, J. K. (2004). What is K in KM Technology? *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 2 (2), 11-22.

- Maier, R. ve Remus U. (2008). Integrating Knowledge Management Services: Strategy and Infrastructure. In E.Abou-Zeid (Ed.) *Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research*, (209-228). USA, Hershey: Information Science Reference.
- Mandell B. ve Pherwani, s. (2003). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 387-404.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. Jr. (2001). *The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*. USA: California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Martensson, M. (2000). A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool. *Journal of Knowledge Management*. 4 (3), 204-216.
- Mattek, P. (2010). The Green Bay Chamber of Commerce: Foundation's Foundation. In M. Russ (Ed.) *Knowledge Management Strategies for Business Development*, (84-114). USA, Hershey: IGI Global.
- McAdam, R. McGreedy, S. (1999). A Critical Review of Knowledge Management Models. *The Learning Organization*, 6 (3), 91-100.
- McFarlane, D. (2010). Leadership and the Knowledge Ecosystem: Revisiting and Reconceptualising the KMBOK Model. *Journal of Knowledge Management Practice*. 11 (4).
- Mcfarlane, D. A., Mujtaba, B. G. ve Cavico, F. J. (2009). The Business School in the 21st Century & Beyond: Integrating Knowledge Management Philosophy. *Journal of Knowledge Management Practice*. 10 (4). <http://www.tlainc.com/articl207.htm> Erişim Tarihi: 11.05.2013.
- Meindl, J. R. (1995). The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach. *Leadership Quarterly*, 6 (3), 329-341.
- Mengel, T. (2008). Behavioural Theories of Leadership. In A. Marturano and J. Gosling (Eds.) *Leadership: The Key Concepts*. USA, New York: Routledge.
- Meso, P. ve Smith, R. (2000). A Resource-Based View of Organizational Knowledge Management Systems. *Journal of Knowledge Management*. 4 (3), 224-234.

- Metaxiotis, K. Ergazakis, K. ve Psarras, J. (2005). Exploring the World of Knowledge Management: Agreements and Disagreements in the Academic/Practioner Community. *Journal of Knowledge Management*. 9 (2), 6-18.
- Migliarese, P. ve Verteramo, s. (2005). Knowledge Creation and Sharing in a Project Team: An Organizational Analysis Based on the Concept of Organization Relation. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 3 (2), 97-106.
- Ming-Lun, L. (2008). *A Qualitative Case Study Approach to Define and Identify Perceived Challenges of Knowledge Management*. University of Nevada, the Graduate College, Las Vegas, USA.
- Mirze, K. S. (2011). Introduction to Business, 3rd Ed. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Mladkova, L. (2011). Knowledge Management for Knowledge Workers. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 9 (3), 258-258.
- Moffet, S., McAdam R. ve Parkinson, S. (2003). An Emprical Analysis of Knowledge Management Applications. *Journal of Knowledge Management*. 7 (3), 6-26.
- Momeni, M., Monavarian, A., Shaabani, E. ve Ghasemi, R. (2011). A Conceptual Model for Knowledge Management Process Capabilities and Core Competencies by SEM the Case of Iranian Automotive Industry. *European Journal of Social Sciences*. 22 (4), 473-489.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (G. Bulut, Çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- Mouzelis, N. P. (2001). *Örgüt ve Bürokrasi –Modern Teorilerin Analizi-*. (H. B. Taşkın, Çev.). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Muhammed, S., Doll, W. J. ve Deng, X. (2011). Measuring Knowledge Management Outcomes at the Individual Level: Towards a Tool for Research on Organizational Culture. In M. E. Jennex (Ed.) *Global Aspects and Cultural Perspectives on Knowledge Management: Emerging Dimensions*, (1-18). USA, Hershey: IGI Global.
- Mulligan, E. (2002). *İş Dünyasında Yaşam Yönetimi*. (F. Can Aktaş çev.) İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.

- Nakra, P. (2000). Knowledge Management: The Magic is in the Culture. *Competitive Intelligence Review*. 11 (2), 53–60.
- Nemanich, L. A. ve Vera, D. (2009). Transformational Leadership and Ambidexterity in the Context of an Acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20, 19-33.
- Nemati, H. R., Steiger, D. M., Iyer, L. S. ve Herschel, R. T. (2002). Knowledge Warehouse: An Architectural Integration of Knowledge Management, Decision Support, Artificial Intelligence and Data Warehousing. *Decision Support Systems*. 33, 143-161.
- Neumann, G. Tome, E. (2011). The Changing Role of Knowledge in Companies: How to Improve Business Performance through Knowledge. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 9 (1), 73-84.
- Neve, T. O. (2003). Right Questions to Capture Knowledge. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 1 (1), 47-54.
- Ng, T. W. ve Feldman, D. C. (2012). A Comparison of Self-Ratings and Non-Self-Report Measures of Employee Creativity. *Human Relations*, 65 (8), 1021–1047.
- Nguyen, H. N. ve Mohamed S. (2009). Examination of the Relationships among Leadership Styles, Organizational Culture and Knowledge Management Practices. *Fifth International Conference on Construction in the 21st Century (CITC-V)*. İstanbul: Türkiye.
- Nie, K, Ma, T. ve Nakamori, Y. (2007). Building a Taxonomy for Understanding Knowledge Management. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 5 (4), 453-466.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Managing for the Long Term*. Re-printed by: *Harvard Business Review*. July-August, 162-171.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. USA, New York: Oxford University Press.

- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. USA, California: Sage Publications.
- O'Dell, C. (2004). *The Executive's Role in Knowledge Management*. USA, Texas: American Productivity & Quality Center.
- Oliver, S. ve Kandadi, K. R. (2006). How to Develop Knowledge Culture in Organizations? A Multiple Case Study of Large Distributed Organizations. *Journal of Knowledge Management*. 10 (4), 6-24.
- OPM- U.S. Office of Personnel Management (2005). Leadership and Knowledge Management System. http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/assets/HCAAF_3_LeadKnowMngt.pdf, Erişim Tarihi: 22.09.2012.
- Owen, J. ve Burstein, F. (2005). Where Knowledge Management Resides within Project Management. *Ltd*. In M. E. Jennex (Ed.) *Case Studies in Knowledge Management*, (138-154). USA, Hershey: IGI Global.
- Özdamar, K. (2011). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*. 8. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdoğan, A. (2011). Nicel Veri Analizleri ve Araştırma Sonuçlarının Rapor Edilmesi. İçinde: K. Böke (Ed). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı. (377-399). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ltd. şti.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Özmen, A. (1999). Örnekleme. İçinde A. A. Bir (Ed.) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (23-54). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Padron, T. C. (2011). *Transformational Leadership of Hotel General Managers and Guest Satisfaction Ratings: A Correlational Study*. Capella University, Minneapolis, USA.
- Pasher, E. ve Ronen, T. (2011). *The Complete Guide to Knowledge Management: A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital*. USA, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Paulin, D. ve Suneson, K. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 10 (1), 81-91.
- Pechlaner, H. Abfalter D. Raich F. (2002). Cross-Border Destination Management Systems in the Alpine Region – The Role of Knowledge Networks on the Example of AlpNet. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 3 (3/4), 89-107.
- Phillips, J. (2005). Knowledge is Power: Using Nursing Information Management and Leadership Interventions to Improve Services to Patients, Clients and Users. *Journal of Nursing Management*. 13, 524-536.
- Phipps, S. T. A. ve Prieto, L. C. (2012). Knowledge Is Power? An Inquiry into Knowledge Management, Its Effects on Individual Creativity, And the Moderating Role of an Entrepreneurial Mindset. *Academy of Strategic Management Journal*, 11 (1), 43-57.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. ve Stam, D. (2010). Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623.
- Plunkett, P. T. (2001). *Managing Knowledge @ Work: An Overview of Knowledge Management*. Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council. http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_at_Work.pdf, Erişim Tarihi: 13.08.2012.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Politis, J. D. (2001). The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 354-364.

- Politis, J. D. (2002). Transformational and Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self-Managed Teams: The Consequences of Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (4), 186-197.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*. April, 8-17.
- Regueras, L. M., Verdu, E., Perez, M. A., de Castro, J. P. ve Verdu, M. J. (2008). E-Learning 2.0: The Learning Community. In F. J. G. Peñalvo (Ed.) *Advances in E-Learning: Experiences and Methodologies*, (213-231). USA, Hershey, Information Science Reference.
- Resort Dergisi (2011). Uluslararası Zincirler Türkiye’de Markalarına Yeni Halkalar Ekliyor. <http://dergi.resortdergisi.com/index.asp?s=102>, Erişim 25.06.2012
- Resort Dergisi (2012). Türkiye’de Zincir ve Grup Oteller- 2012. <http://dergi.resortdergisi.com/index.asp?s=117a>, Erişim Tarihi: 18.07.2013.
- Reychav, I. ve Weisberg, J. (2006). Human Capital in Knowledge Creation, Management and Utilization. In D. G. Schwartz (Ed.) *Encyclopaedia of Knowledge Management*, (221-229). USA, Hershey: Idea Group Reference.
- Riege, A. (2005). Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal of Knowledge Management*. 9 (3), 18-35.
- Ringel-Bickelmaier, C. ve Ringel M. (2010). Knowledge Management in International Organisations. *Journal of Knowledge Management*. 14 (4), 524-539.
- Rost, J. C. (2008). Leadership Definition. In A. Marturano and J. Gosling (Eds.) *Leadership: The Key Concepts*. USA, New York: Routledge.
- Rudez, H. N. (2010). Knowledge Management in the Hotel Industry Before and After the Entry in the EU: The Case of Slovenia. *Organizacija*, 43 (4), 197-201.
- Saini, R. (2013). Model Development for Key Enablers in the Implementation of Knowledge Management. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 11 (2), 46-62.

- Salo, N. (2009). The Implications of Knowledge Management Sustainability For Leadership in an Organization: An Exploration and Analysis of Leadership Theories and Knowledge Management Practices in Bangwita Flores, Indonesia. *Journal of NTT Studies*. 1 (2), 95-135.
- Sammer, M. (2003). *An Illustrated Guide to Knowledge Management*. Austria, Graz: Wissenmanagement Forum.
- Sandhawalia, B. S. ve Dalcher, D. (2010). Developing Knowledge Management Capabilities: A Structured Approach. *Journal of Knowledge Management*. 15 (2), 313-328.
- Sarabia, M. (2007). Knowledge Leadership Cycles: An Approach from Nonaka's Viewpoint. *Journal of Knowledge Management*. 11 (3), 6-15.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2012). *Örgütlerde Liderlik: Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Edition. USA, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schiffel, J. A. (2008). *Improving Knowledge Management Programs Using Marginal Utility in a Metric Space Generated by Conceptual Graphs*. Nova South-eastern University, Graduate School of Computer and Information Sciences, Orlando, USA.
- Schönström, M. (2005). Creating Knowledge Networks: Lessons from Practice. *Journal of Knowledge Management*. 9 (6), 17-29.
- Scott, K. T. (2012). The New Basics: Inner Work for Adaptive Challenges. In C. S. Pearson (Ed.) *The Transforming Leadership: New Approaches to Leadership for the Twenty-First Century*, (93-101).
- Scott-Halsell, S., Shumate, S. R. ve Blum, S. (2008). Using a Model of Emotional Intelligence Domains to Indicate Transformational Leaders in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7 (1), 99-113.

- Seleim, A., Ashour, A. ve Khalil, O. (2007). Knowledge Acquisition and Transfer in Developing Countries: The Experience of the Egyptian Software Industry. In M. E. Jennex (Ed.) *Knowledge Management in Modern Organizations*, (302-334). USA, Hershey: IGI Global.
- Shaw, G. Williams, A. (2009). Knowledge Transfer and Management in Tourism Organizations: An Emerging Research Agenda. *Tourism Management*. 30, 325-335.
- Shi, X. (2010). *Knowledge Management in China and in Finland A Cross-country Comparison*. Lappeenranta University of Technology, Russia.
- Simola, S., Barling, J. Turner, N. (2012). Transformational Leadership and Leaders' Mode of Care Reasoning. *Journal of Business Ethics*, 108: 229-237.
- Singh, S. K. (2008). Role of Leadership in Knowledge Management: a Study. *Journal of Knowledge Management*, 12 (4), 3-15.
- Singh, S. K. (2011). Leadership & Organizational Learning in Knowledge Management Practices in Global Organizations. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47 (2), 353-365.
- Smuts, H., van der Merwe, A. ve Looock, M. (2011). Key Characteristics Relevant for Selecting Knowledge Management Software Tools. In A. Eardly and L. Uden (Ed.) *Innovative Knowledge Management: Concepts for Organizational Creativity and Collaborative Design*, (18-39). USA, Hershey: IGI Global.
- Soliman, F. (2011). Could one transformational Leader Convert to Organization from Knowledge Based into Learning Organization, Then into Innovation? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 7 (12), 1352-1361.
- Staab, S., Schnurr, H., Studer, R. ve Sure, Y. (2000). Knowledge Processes and Ontologies. [http://docis.info/docis/lib/cilt/rclis/dbl/ieinsy/\(2001\)16%253A1%253C26%253AKPAO%253E/www.aifb.uni-karlsruhe.de%252F~sst%252FResearch%252FPublications%252Fisystems-knowledgeprocess.pdf](http://docis.info/docis/lib/cilt/rclis/dbl/ieinsy/(2001)16%253A1%253C26%253AKPAO%253E/www.aifb.uni-karlsruhe.de%252F~sst%252FResearch%252FPublications%252Fisystems-knowledgeprocess.pdf), Erişim Tarihi: 13.11.2012.
- Stapleton, J. J. (2003). *Executive's Guide to Knowledge Management*. USA, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Stephens, R. T. (2008). Knowledge Management Strategy for Web 2.0 Integration. In M. D. Lytras, M. Russ, R. Maier and A. Naeve (Eds.) *Knowledge Management Strategies: A Handbook of Applied Technologies*, (170-193). USA, New York: IGI Publishing.
- Still, K. (2007) Exploring Knowledge Processes in User-Centred Design. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 5 (1), 105 – 114.
- Stogdill, R. M. (1963). Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire – Form XII, <http://fisher.osu.edu/supplements/10/2862/1962%20LBDQ%20MANUAL.pdf>, Erişim Tarihi: 24.10.2013.
- Strang, K. D. (2005). Examining Effective and Ineffective Transformational Project Leadership. *Team Performance Management*, 31 (3/4), 68-103.
- Sturdy, A., Handley, K., Clark, T. ve Fincham, R. (2009). *Management Consultancy: Boundaries and Knowledge in Action*. USA, New York: Oxford University Press.
- Sun, P. (2010). Five Critical Knowledge Management Organizational Themes. *Journal of Knowledge Management*. 14 (4), 507-523.
- Sun, P. Y. T. ve Anderson, M. H. (2012). Civic Capacity: Building on Transformational Leadership to Explain Successful Integrative Public Leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 309–323.
- Sun, P. Y. ve Scott, J. L. (2005). An Investigation of Barriers to Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*. 9 (2), 75-90.
- Tabrizi, R. S., Ebrahimi, N. ve Delpisheh, M. (2011). Km Criteria and Success of Km Programs: An Assessment on Criteria from Importance and Effectiveness Perspectives. *Procedia Computer Science*, 3, 691–697.
- Tichy, N. M. (1989). GE's Crotonville: A Staging Ground for Corporate Revolution. *The Academy of Management Executive*, 3 (2), 99-106.
- Tichy, N. M. ve Devanna, M. A. (1990). *The Transformational Leader*. 2nd Edition. USA, New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Tichy, N. M. ve Ulrich, D. O. (1984). SMR Forum: The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader. *Sloan Management Review*. Fall 1984, 59-68.
- Tims, M., Bakker, A. M. ve Xanthopoulou, D. (2011). Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Tiwana, A. (2003). *Bilginin Yönetimi*. (E. Özsayar çev.) Dışbank Kitapları–5, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Tracey, J. B. ve Hinkin, T. R. (1994). Transformational Leaders in the Hospitality Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35 (2), 18-24.
- Trepanier, S. G., Fernet, C. ve Austin, S. (2012). Social and Motivational Antecedents of Perceptions of Transformational Leadership: A Self-Determination Theory Perspective. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 44 (4), 272–277.
- Tucker S., Turner, N., Barling, J., Reid, E. M. ve Elving, C. (2006). Apologies and Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 195–207.
- Uden, L. Ve Naaranoja, M. (2011). Knowledge Management and Innovation. In A. Eardly and L. Uden (Ed.) *Innovative Knowledge Management: Concepts for Organizational Creativity and Collaborative Design*, (300-318). USA, Hershey: IGI Global.
- Uen, J. F., Wu, T., Teng, H. C. ve Liu, Y. S. (2012). Transformational Leadership and Branding Behavior in Taiwanese Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (1), 26-43.
- UNWTO- The World Tourism Organization (2013). Tourism Highlights 2013 Edition. http://dtxtq4w60xqp.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_en_hr_0.pdf, Erişim Tarihi: 14. 07. 2013
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Van der Spek, R. ve Spijkervet, A. (2005). *Knowledge Management Dealing Intelligently with Knowledge*. 4th Edition. Netherlands, Utrecht: CIBIT Consultants.
- Van Geenen, E. W. (2005). *The Influence of Knowledge Structures on the Usability of Knowledge Systems*. In Walter Baets (Ed.) *Knowledge Management and Management Learning: Extending the Horizons of Knowledge-Based Management*. USA: Springer Science Business Media, Inc.
- Virtanen, T. (2009). Transformational Leadership and Commitment to Concepts in Knowledge Creation. <http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/malta/Virtanen2009.pdf>, Erişim Tarihi: 23.07. 2013.
- Vizcaino, A., Soto, J. P., Portillo, J. ve Piattini, M. (2009). Helping to Develop Knowledge Management Systems by Using a Multi-Agent Approach. In M. E. Jennex (Ed.) *Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements*, (348-364). USA, Hershey: IGI Global.
- Wadsworth, W. J. (1999). *Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi*. (E. S. Yarmalı, Çev.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Wecel, K., Kalczynski, J. P. ve Abramowicz, W. (2004). Web Service Modeling Framework for the Enhanced Data Warehouse. In B. Montano (Ed.) *Innovations of Knowledge Management*, (149-174). USA, Hershey: IRM Press.
- Wellington, J. (2007). *Research Methods for the Social Sciences*. England, London: Continuum International Publishing. <http://site.ebrary.com/lib/afyon/Doc?id=10472223&ppg=31>. Erişim: 14.07.2013
- Whittington, J. L., Goodwin, W. L. ve Murray, B. (2004). Transformational Leadership, Goal Difficulty, and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15 (5), 593-606.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: Where Did It Come from and Where Will It Go? *Expert Systems with Applications*. 13 (1), 1-14.

- Wiig, K. M. (1997a). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*. 1 (1), 6-14.
- Wiig, K. M. (1999). Successful Knowledge Management: Does It Exist? Manuscript for the *European American Business Journal*. 1-6.
- Wiig, K. M. (1999a). *Comprehensive Knowledge Management*. Working Paper KRI #1999-4, Revision 2. USA, Texas: Knowledge Research Institute, Inc.
- Wiig, K. M., De Hoog, R. ve Van der Spek, R. (1997). Supporting Knowledge Management. *Expert Systems with Applications*. 13 (1), 15-27.
- Wijnhoven, F. (2008). Manufacturing Knowledge Work: The European Perspective. In A. Bernard and S. Tichkiewitch. *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management*, (23-44). Germany, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Wikipedia (2013). Web 3.0. http://en.wikipedia.org/wiki/Web_2.0#Web_3.0, Erişim Tarihi: 06.02.2013.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Germany, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Wong, K. Y. (2005). Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management In Small and Medium Enterprises. *Industrial Management & Data Systems*. 105 (3), 261-279.
- Wu, C. C., Wu, C. H., Li, C. C. ve Huang, T. T. (2011). Drivers of Organizational Knowledge Management. *African Journal of Business Management*. 5 (11), 4388-4402.
- Xu, C. (2010). *A Systematic Review of Knowledge Management Research in the Hospitality and Tourism Industry*. University of Nevada, The Graduate College, Las Vegas, USA.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and Consequences of Knowledge Sharing in International Tourist Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 42–52.

- Yang, J. T. ve Wan, C. S. (2004). Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation. *Tourism Management*, 25, 593–601.
- Yang, M. L. (2012). Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality*, 40 (1), 31-46.
- Yu, C. M. (2002). Socialising Knowledge Management: The Influence of the Opinion Leader. *Journal of Knowledge Management Practice*, 3 (3), 76-83.
- Yücelen, M. ve Yiğitbaş, K. (2010). An Exploration of Knowledge Management and Service Innovation Strategies in the Turkish Hotel Industry. *EuroCHRIE Amsterdam 2010 Conference*, Holland.
- Yücelen, M. ve Yiğitbaş, K. (2010). An Exploration of Knowledge Management and Service Innovation Strategies in the Turkish Hotel Industry. EuroCHRIE Tourism & Hospitality Educators Conference, 25-28 October, Amsterdam, <http://lib.dtc.ac.th/research/0044.pdf>, Erişim Tarihi: 16.12.2012.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th Edition. USA, New Jersey: Prentice Hall.
- Yüksel, E. (2007). *Görev Odaklı ve İnsan İlişkileri Odaklı Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimine Etkileri: Kütahya'da Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Zboralski, K. (2009). Antecedents of Knowledge Sharing in Communities of Practice. *Journal of Knowledge Management*. 13 (3), 90-101.
- Zopiatis, A. ve Constanti, P. (2012). Extraversion, Openness and Conscientiousness: The Route to Transformational Leadership in the Hotel Industry. *Leadership & Organization Development Journal*, 33 (1), 86-104.

Zornoza, C. C. ve Navarro, M. B. (2009). Linking Exploration and Exploitation Capabilities with the Process of Knowledge Development and with Organizational Facilitators. In M. Russ (Ed.) *Knowledge Management Strategies for Business Development*, (159-180). USA, Hershey: IGI Global.

EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın katılımcı;

Bu anket formu “*Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Rolü*” konulu Doktora Tezi çalışması kapsamında veri toplanması için oluşturulmuştur. *Araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için sizlerin değerleri görüşlerinize ve anketi tam olarak yanıtlamanıza ihtiyaç duyulmaktadır.* Anketlerden elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, herhangi bir yerde yayınlanmayacaktır. Katkılarınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mustafa KURT
Yalova Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Arş. Grv. Özcan Zorlu
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
ozcanzorlu@aku.edu.tr, 545 609 49 60

1. Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın
2. Yaşınız
3. Çalıştığınız Departman
4. Pozisyonunuz
5. İşletmede Çalışma Süreniz yıl ay
6. Turizm sektöründe çalışma süreniz yıl ay
7. Eğitim düzeyiniz
() İlköğretim () Ortaöğretim
() Ön lisans/lisans () Lisansüstü
8. İşletmenizin kuruluş yılı
9. İşletmenizin Türkiye’de faaliyete geçtiği yıl
10. İşletmenizin faaliyet gösterdiği ülke sayısı
11. İşletmenizdeki çalışan kişi sayısı
12. İşletmenizin oda ve yatak kapasitesioda
..... yatak
13. İşletmenizin yıldız sayısı
() 5 yıldızlı () 4 yıldızlı () 3 yıldızlı
() 2 yıldızlı () 1 yıldızlı () Diğer.....

Bu bölümde yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik ifadeler oluşturulmuştur. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi ilgili alanlardan birine (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum					
İşletmede yöneticim pozisyonunda çalışan kişi					
Bizden çok şeyler beklediğini gösterir.	①	②	③	④	⑤
Benim duygu ve düşüncelerimi dikkate almadan hareket eder.	①	②	③	④	⑤
Geleceğimiz hakkında merak uyandırıcı bir tablo çizer.	①	②	③	④	⑤
Neler yapılacağını söylemek yerine bizzat iş yaparak bize liderlik eder.	①	②	③	④	⑤
Kişisel duygu ve düşüncelerime saygı gösterir.	①	②	③	④	⑤
Benim için örnek bir model oluşturur.	①	②	③	④	⑤
Çalışanların kişisel ihtiyaçlarının karşılanması için çaba gösterir.	①	②	③	④	⑤
En iyi performansın gösterilmesi konusunda ısrarcıdır.	①	②	③	④	⑤
Bana karşı davranışlarında kişisel duygularımı göz ardı eder.	①	②	③	④	⑤
İşletme geleceği hakkında net bir görüşe (vizyona) sahiptir.	①	②	③	④	⑤
En iyi şekilde gerçekleştirilmeyen işlere razı olmaz.	①	②	③	④	⑤
Çalışma grupları arasındaki işbirliğini teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
Çalışanları “takım oyuncusu” olma yönünde cesaretlendirir.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlara gelecek planları hakkında ilham verir.	①	②	③	④	⑤
Mevcut sorunlar için yeni çözüm yolları aramamı talep eder.	①	②	③	④	⑤
İşletmenin gelecek vizyonuna çalışanların bağlanmasını sağlar.	①	②	③	④	⑤
Beni düşünmeye sevk etmek için sorular sorar.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlar arasında takım ruhu ve takım çalışmasını geliştirir.	①	②	③	④	⑤
Beni iş yapma yöntemlerini yeniden gözden geçirmem hususunda cesaretlendirir.	①	②	③	④	⑤
İşletme için sürekli yeni fırsatlar arar.	①	②	③	④	⑤
Aynı amaç için çalışma gruplarının birlikte çalışmasını sağlar.	①	②	③	④	⑤
Örnekler ortaya koyarak çalışanlara liderlik eder.	①	②	③	④	⑤
Sorumlu olduğum işlerin yapılış tarzını sorgulamamı sağlayan görüşleri vardır.	①	②	③	④	⑤

Bu bölümde bilgi yönetimi süreçlerinin tespiti ve uygulanmasına yönelik ifadeler oluşturulmuştur. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi ilgili alanlardan birine (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum	①	②	③	④	⑤
Otelimiz sürekli dışarıdan (kamu kurumları, rakipler, benzer işletmeler, tedarikçiler, müşteriler vb.) yeni bilgi arayışı içerisinde.	①	②	③	④	⑤
Otel personelimiz düzenli olarak dış kaynaklardan yeni bilgiler sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz müşteri ihtiyaçlarını sistematik olarak analiz etmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otel yönetimi düzenli olarak rakipler hakkında bilgi elde etmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otel yönetimi düzenli olarak üniversite vb. araştırma kurumlarından bilgi elde etmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otel yönetimi düzenli olarak rakipler, müşteriler ve tedarikçilerden bilgi elde etmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otel yönetimi sunulan ürün ve hizmetler hakkında sık sık yeni fikirler ortaya çıkarmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Otel yönetimi çalışma yöntemleri ve iş süreçleri hakkında sık sık yeni fikirler ileri sürmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde iş yapma yöntemleri etkinliğini kaybetmişse yeni yöntemler geliştirilmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde farklı bölümlerin işbirliği ile fikirler ve yenilikler geliştirilmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde dışarıdan partnerlerle işbirliği ile fikirler ve yenilikler geliştirilmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde bilgi bölümler arasında etkin bir şekilde paylaşılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Otelimizdeki farklı bölümler/departmanlar karşılıklı olarak aralarında bilgi paylaşımı gerçekleştirmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde çalışanlar ve yöneticiler etkin olarak bilgi alışverişinde bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Otel yönetimi stratejik ortakları ile birçok bilgi alışverişinde bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Otel yönetimi rakipleri ile sektörel dernekler yoluyla ve doğrudan bilgi alışverişinde bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde daha önce geliştirilen çözümlere ve dokümanlara kolaylıkla ulaşılabilir.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde bilgilerin yayılmasında daha çok gayri resmi yollar (kişiler arası informal iletişim, molalar, yemek saatleri vb.) kullanılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde toplanan bilginin yeniden düzenlenmesi, organizasyonu ve depolanması için birçok çalışma gerçekleştirilmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimizdeki bilgi kaynakları, kullanım kılavuzları ve veri tabanları her zaman günceldir.	①	②	③	④	⑤
Otel personeli prosedür, kural ve yönetmeliklerdeki değişimler konusunda sistematik olarak bilgilendirilmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde dokümanlar ve veri tabanlarında birçok enformasyon mevcuttur.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde birçok özgün iş süreçleri ve hizmetler geliştirilmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde uygulamalardan öğrenilen çıktılar sürekli olarak yazılı hale getirilmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde kazanılan en önemli deneyimler mutlaka yazılı hale getirilmektedir (belgelenmektedir).	①	②	③	④	⑤
Otelimizi yaratıcı bir anlayışla yeni uygulamalar için mevcut olan bilgi birikiminden faydalanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz birçok iş sürecinde çalışanların bilgisini kullanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz müşterilerin değişen ürün ve hizmet ihtiyaçlarına cevap vermektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimiz müşteri, rakip, tedarikçi vb. kesimlerden elde ettiği bilginin analizi ve uygulanması sonucunda önemli ürün/hizmet ve süreç iyileştirmeleri elde etmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde çeşitli departmanlar farklı departmanlar tarafından paylaşılan bilgileri sıklıkla kullanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde geliştirilen birçok fikir uygulamaya dönüştürülmektedir.	①	②	③	④	⑤
Otelimizde veri tabanları ve yazılı haldeki bilgiler personel tarafından sıklıkla kullanılmaktadır.	①	②	③	④	⑤

**ANKETİMİZİ YANITLAYARAK BİLİME VERMİŞ OLDUĞUNUZ DESTEK
VE KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Özcan ZORLU
Anabilim Dalı : İşletme (Yönetim Organizasyon)

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı : 09.05.1981

Eğitim

Yüksek Lisans: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.

Lisans : Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Konaklama İşletmeciliği Bölümü

İş/İstihdam

2007-- -- Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Araştırma görevlisi

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri

2013-- -- Afyonkarahisar Turizmi Geliştirme ve Tanıtma Derneği / Dernek Üyesi

Yayınlar

Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler (SCI,SSCI,Arts and Humanities)

Uluslararası diğer hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

Zorlu, Ö., (2013). Örgüt Teorilerinde Ahlak: Kavramsal Bir İnceleme, *Asia Minor Studies*, 1 (2), 185-201.

Zorlu, Ö., Çeken, H. ve Kara, A. M. (2013). Otel İşletmelerinde Restoran Şikâyetlerinin Şikâyet Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar İli Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 15 (3), 529-554.

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

Baytok A., Soybalı H. H. ve **Zorlu Ö.** (2013). Knowledge Management Processes in Thermal Hotels: An Application in Afyonkarahisar Province, Turkey. *International Conference on Economic and Social Studies*, 10-11 Mayıs, Saray Bosna.

Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

Emir, O. ve **Zorlu, Ö.** (2010). Satın Alma Karar Süreci Faktörlerinin Algılanan Değere Etkisi: Otel İşletmelerindeki Hizmetlere Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (24), 254-274.

Zorlu, Ö. ve Kara, A. M. (2010). Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkileri: Termal Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *SOİD DERGİ, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7 (4), 50-61.

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

Baytok, A, Emir, O., Soybalı, H.H., ve **Zorlu, Ö.** (2008). Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Belgeli Termal Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları: Ege Bölgesi Örneği, *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, 17-19 Nisan, Balıkesir.

Yeşiltaş, M., Kanten, P., Kanten, S., Çeken, H. ve **Zorlu, Ö.** (2013). Öğrenme Odaklılığın ve İşin Özelliklerinin Yenilikçi Davranışlar Üzerindeki Etkisi, 14. Ulusal Turizm Kongresi, 05-08 Aralık, Kayseri.

Yazılan ulusal kitaplar veya kitaplarda bölümler

Zorlu, Ö. ve Avan, A. (2012). Afyonkarahisar'daki 5 Yıldızlı Termal Oteller, İçinde: *Termalin Başkenti Afyonkarahisar* (Ed: Ş. Özdemir). ss. 77-112, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.

Alınan Burs ve Ödüller

.....

Yabancı Dil ve Puanı

KPDS 2011 (İlkbahar) : 68,750

ÜDS 2008 (Sonbahar) : 63,750