

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISI İLE BİLGİ YÖNETİMİ KABİLİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: KOSGEB İŞLETMELERİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Doç. Dr. Abdullah NARALAN*

Arş. Gör. İbrahim YILDIZ**

Arş. Gör. Cem KAHYA***

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; dönüştürücü liderlik algısı ile çalışma kapsamında bilgi yönetimi kabiliyeti olarak ele alınan bilgi örgütü olma ve örgütsel bilgi yaratma süreci arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri incelemektir. Çalışma örneklemini, Erzurum Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'na kayıtlı 90 yiyecek-içecek firması oluşturmaktadır. Söz konusu firmalarda çalışan işgörenler üzerinde bir anket çalışması yürütülmüştür. Araştırmanın sonucunda, dönüştürücü liderlik algısının hem bilgi örgütü olmayı hem de örgütsel bilgi yaratmayı kısmen de olsa anlamlı ve olumlu etkiler yarattığı görülürken, bilgi örgütü olmanın örgütsel bilgi yaratma sürecinin tümünde anlamlı ve olumlu etkilere sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Dönüştürücü Liderlik, Bilgi Yönetimi, Bilgi Örgütü, Örgütsel Bilgi Yaratma Süreci*

JEL Sınıflaması: *D83, D89, M10, M12.*

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PERCEPTION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITIES: A CASE STUDY ON THE KOSGEB FIRMS

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relationships between the perceptions of transformational leadership and knowledge based organization and organizational knowledge creation process called knowledge management capabilities. The sample of this study was consisted of 90 firms registered Republic of Turkey Small and Medium Enterprises Development Organization in Erzurum. The survey study was conducted on the employees of these firms. As a result of the research showed that transformational leadership both affected knowledge based management and organizational knowledge creation process significantly and positively, and knowledge based

* Atatürk Üniversitesi IIBF Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, anaralan@atauni.edu.tr.

** Atatürk Üniversitesi IIBF Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, ibryildiz@atauni.edu.tr.

*** Bayburt Üniversitesi IIBF İşletme Bölümü, ckahya@bayburt.edu.tr.

management has more effects on organizational knowledge creation process significantly and positively.

Key Words: *Transformational Leadership, Knowledge Management, Knowledge Based Organization, Organizational Knowledge Creation Process*

JEL Classification: *D83, D89, M10, M12.*

1. GİRİŞ

Küreselleşme adı altında yaşanan hızlı değişimler örgüt-çevre ilişkisini ve bu ilişki içerisinde özellikle örgütlerin konumunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerin, rekabet edebilmeleri, konumlarını koruyabilmeleri ve hatta ayakta kalabilmeleri için çevrelerinde cereyan eden değişimlere uyum göstermeleri gerekmektedir (Leblebici, 2008:61).

Değişimin yönetilebilmesi ve örgütler açısından bir fırsat haline dönüştürülebilmesi için klasik liderlik anlayış ve uygulamalarından vazgeçilmesi gerekmektedir. Nitekim, gücünü ve otoritesini bir baskı ve denetim aracı olarak kullanan geleneksel liderlik anlayışı günümüzde hızla terk edilmektedir. Çünkü çalışanların ihtiyaçları, beklentileri ve yetenekleri birbirlerinden, eskiye nazaran, daha fazla farklılaşmaktadır. Dolayısı ile bu durumun farkında olan dönüştürücü liderlere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2008:153). Çünkü Bennis ve Townsend'in (1995:1) de belirtmiş oldukları gibi bugünün liderleri; teknolojinin süratle değişmesi, kas gücüne duyulan ihtiyacın azalması ve nitelikli insan gücünün artması nedeniyle daha esnek ve daha riske açık olmak durumundadırlar.

Kas gücüne duyulan ihtiyacın yerini, nitelikli insanlarda bulunan bilgiye duyulan ihtiyacın alması bilgi yönetiminin önemini karşımıza çıkarmaktadır. Çünkü rekabet şartlarının değiştiği ve buna bağlı olarak hızlı ve etkin olmanın daha da önem kazandığı günümüz iş çevresinde bilgi yönetimi, işletmeler için daha da önem kazanan bir alandır (Awad ve Ghaziri, 2004:2-3). Başka bir deyişle; bilginin, bir örgütün rekabet avantajını elde etmesini sağlayan en önemli kaynaklarından birisi olması, örgütlerin temel yetenek düzeylerinin daha da artırmalarını ve bilginin etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır (Politis, 2001:354).

Yukarıdaki bilgiler ışığında; bu çalışmadaki temel amacımız, dönüştürücü liderliğin bilgi yönetimi üzerindeki etkisini ortaya koymak ve örgütlerin rekabetçi çevrelerinde başarı kazanabilmeleri ve bu başarılarını sürdürülebilir kılabilmesi hususunda onlara çeşitli önerilerde bulunmaktır. İlgili literatür incelendiğinde, dönüştürücü liderlik anlayışı ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkileri inceleyen bilimsel araştırmalara çok fazla rastlanılmamaktadır. Bu çalışma, aynı zamanda literatüre sunacağı katkı yönüyle de önemli bir çalışma olacaktır.

2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Dönüştürücü liderlik kavramı Burns tarafından 1978 yılında ortaya atılmıştır. Bu kavram, Bass'ın 1985 yılında yazdığı "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" adlı eser ile önem kazanmıştır (Barbuto, 2005:26). Bass tarafından ortaya konan ve daha sonra Avolio ile yaptıkları çalışmalar doğrultusunda değişikliklere uğrayan çok faktörlü liderlik ölçeği, dönüştürücü liderliğin gelişmesinde önemli katkılarda bulunmuştur. Çok faktörlü liderlik ölçeği, dönüştürücü liderlik ile ilgili birçok araştırmada (Bass, 1985, 1990; Bass&Avolio, 1990, 1993, 1994; Bryman, 1992; Bycio, Hackett&Allen, 1995; Den Hartog, Van Muijen&Koopman, 1997; House &Podsakoff, 1994; Hunt, 1991; Waldman, Bass& Einstein, 1987; Yammarino&Bass, 1990; Yukl, 1994) yeniden düzenlenerek kullanılmıştır (Avolio vd., 1999:441).

Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için,onları yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışan liderlerdir (Glad ve Blanton, 1997:566). Diğer bir ifadeyle dönüştürücü liderler; örgütsel amaçları, izleyicilerin motivasyonuna önem vererek gerçekleştirmeye çalışan liderlerdir (Scandurave Williams, 2004:449). Dönüştürücü liderler, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve çalışanların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak onlara karşı kişisel ilgi gösterirler. Dönüştürücü liderler, her bireye karşı birebir ilgi oluşturarak onlara karşı farklı; fakat adil davranırlar. Sonuçta dönüştürücü liderlerin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır (Greenberg ve Barron, 2000:462).

Dönüştürücü liderlik; idealleştirilmiş etki/karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört davranışsal unsurdan oluşan bir kavramsal yapıya sahiptir (Bass, 1985, 1996; Bass ve Avolio, 1994a, 1994b).

İdealleştirilmiş Etki/Karizma:

Bu davranış boyutu; liderin sahip olduğu karizmatik özellikleri ile izleyenleri üzerinde güven, saygı ve hayranlık uyandırması ile ilgilidir. Karizma sayesinde; lidere duyulan güven, izleyicilerin algılama ve kabul derecelerini etkileyebilecek güce ulaşır. Çünkü karizma; liderin izleyenlerince kendisine atfedilen niteliklerini tanımlamaktadır (Leitwood ve Genge, 1996:840).

İlham Verici Motivasyon:

Esin verme ya da esinlendirme olarak da ifade edilebilen ilham verme, aynı zamanda karizmanın bir sonucudur. Yani dönüştürücü liderler, karizmaları ile esin kaynağı olurlar. İlham verme boyutu; dönüştürücü liderlerin izleyicileri için model oluşturması, onlara vizyon aktarması ve bir takım semboller yardımıyla onları çaba gösterme konusunda harekete geçirmesi anlamlarını taşır (Den Hartog, Muijen ve Koopman,1997:22; Popper, Mayselless ve Castelnovo, 2000:2).

Entelektüel Teşvik:

Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve onları etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşulları yaratırlar. Ayrıca dönüştürücü liderler, belirli yöntem ve davranış tarzlarıyla izleyicilerinin entelektüel gelişimlerine ve yetişmelerine öncülük ederler. Entelektüel teşvik ile liderler; izleyicilerinin entelektüel yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlayarak, onların bilimsel düşünme, problem tanımlama ve çözme yeteneklerini geliştirirler (Kreitner, 1992:471).

Bireyselleştirilmiş İlgi:

Dönüştürücü liderler; izleyicilerini, benzer ve aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip bireyler olarak değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak kabul ederler. Dönüştürücü liderler; izleyenlerini farklı birer kişilik olarak görüp onları dinlerken, aynı zamanda onların kendilerine olan güvenlerini geliştirmelerini de sağlarlar. Yani bireyselleştirilmiş ilgide anahtar varsayım, her bir izleyicinin ihtiyaçlarının farklılığı ve kendine özgülüğünün dönüştürücü liderler tarafından kabul edilmesidir (Avolio vd., 1991).

3. BİLGİ YÖNETİMİ

Değişimin hızı ve boyutu, bilgi ve bilgi yönetimini rekabetin ön koşulu haline getirmiştir. Çünkü bilgi, bireylerin eylemlerini oluşturan veya bir örgüt ya da bireyi daha etkin ve yeterli hale getiren bir olgudur (Celep ve Çetin, 2003:3). Düşünceler, öngörüler, sezgi ve fikirler, alınan dersler, yaşanan deneyimler vs.'de gizli olan bilgi, insanın çevresinde olup bitenleri tam ve doğru algılamasını sağlayan enformasyonlar bütünüdür (Barutçugil, 2002:10).

Yönetim bilimciler erişilebilir ya da kayıtlı olup olmamasına göre bilgiyi, açık ve örtük olmak üzere iki gruba ayırmaktadırlar. Buna göre açık bilgiler; sözcük veya rakamsal verilerden oluşan, formüller, bilgisayar dosyaları, dokümanlar, veritabanları gibi veri depolayıcılarında yer alan kolayca iletilebilir ve yayılabilir bilgilerdir (Beijerse, 2000:3). Kısaca açık bilgi, belli bir düzen içerisinde kayıtlı bulunan ve isteyen herkesin erişebildiği bilgidir. Aynı şekilde kurumsal açık bilgiler de, herhangi bir organizasyonun faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan, o organizasyona özgü değerler taşıyan ve çalışanların kolayca erişebildikleri bilgilerdir. Diğer taraftan örtük bilgi, insanların zihninde olan ve bu nedenle formüle edilmesi, aktarılması ve yayılması kolay olmayan bilgilerdir. Örtük bilgiler genellikle insanların zihinlerinde yerleşik halde bulunurlar. Dolayısı ile örtük bilgiler, tanımlanması zor olan, göreceli, birçok faktöre bağlı olarak karmaşık özellikler sergileyen ve bu özellikleri nedeniyle düzenlenmesi kolay olmayan bilgilerdir. Benzer şekilde, fiziksel bir ortamda veya bir bilgi sistemi veritabanında kayıtlı olmasına rağmen erişilemeyen bilgiler de örtük bilgi olarak değerlendirilebilirler. Örneğin; her birimde yararlanılabilecek bir veritabanının yalnızca bazı birimlerin erişimine açık olması, söz konusu veritabanındaki bilgilerin örtük bilgi olarak değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Odabaş, 2005:103).

Açık veya örtük olan bilgi, öncelikle bireysel düzeyde yaratılmakta ve oradan da çeşitli bilgi süreçlerinden geçerek örgütsel boyuta yayılmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında bilgi, her türlü örgütsel faaliyetin en temel girdisi olarak kabul edilebilir. Bu faaliyetler; bir takım stratejiler ve politikalar ile ilgili daha uzun vadeye odaklı çalışmaları kapsadığı gibi, örgüt içerisinde yürütülen kısa vadeli fonksiyonları da içermektedir. İşte bilgi, bu tür örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesini destekleyen, onlara olanak sağlayan, örgüt içi ve örgütün dış çevresinde cereyan eden her türlü dinamiğin toplamından oluşmaktadır (Sağsan, 2002:248).

Bilgi yönetimi ise zihinsel sermayeyi kontrol edilebilir bir değer olarak ele alan en önemli yönetim alanıdır (Bedük, 2011:193). Bilgi yönetimi, örtük bilginin açık bilgi haline dönüştürülmesi faaliyetlerine odaklanan işlemlerin bütünüdür (Naktiyok ve İşcan, 2005: 90). Bilgi yönetimi, kayıtlı olmayan bilgilerin kaydedilmesini, kayıtlı olanların ise erişilebilir olmasını mümkün kılacak düzenlemeleri içermektedir. Bilgi yönetimi ile kurumsal düzeyde gerçekleştirilmek istenen birçok amaç bulunmaktadır. Söz konusu amaçların en önemlisi, örtük bilginin açık bilgiye, açık bilginin ise daha açık bilgiye dönüştürülmesidir. Bu, bir anlamda kayıtlı olmayan bilgilerin kayıt altına alınmasını, kayıt altına alınanların da erişilebilir olmasını ifade etmektedir (Odabaş, 2005:103).

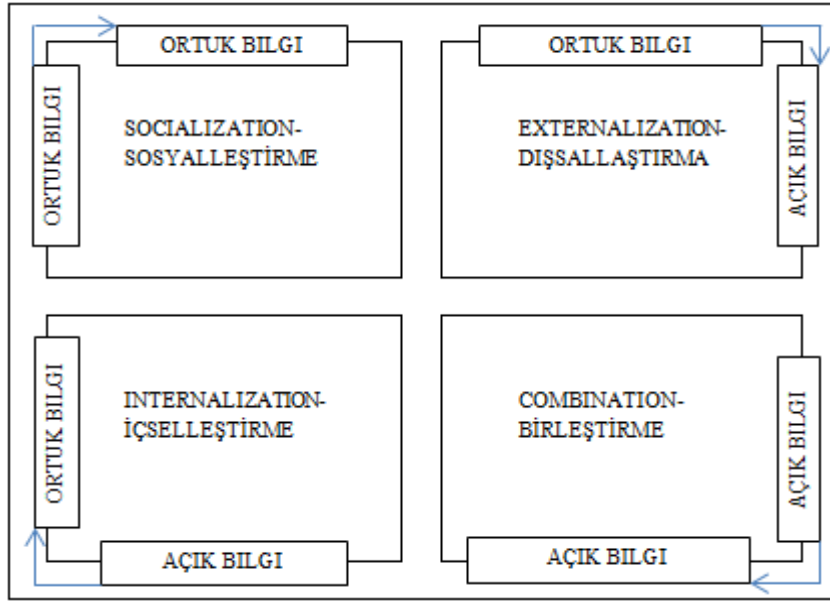
Öte yandan Nonaka (1994), Japon şirketleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda; örtük ve açık bilgi arasındaki etkileşimi ortaya koyan dört farklı süreç belirlemiştir. Bu süreçler, var olan bilginin yeni bilgiye dönüştürülebilme yolunu göstermektedir. Bu dönüştürme yolları şöyledir: (1) örtük bilgiden örtük bilgiye (sosyalleştirme), (2) açık bilgiden açık bilgiye (birleştirme), (3) örtük bilgiden açık bilgiye (dışsallaştırma) ve (4) açık bilgiden örtük bilgiye (içselleştirme). Bu süreçlere ilişkin kısa açıklamalar aşağıdaki gibidir (Nonaka, 1994: 339):

1. Sosyalleştirme boyutu, örtük bilginin bireyler arasında paylaşılmasını ele almaktadır. Bilgi yaratımının bu boyutu, hemen hemen her yerde vardır. Buradaki bilgi; informel tartışmalar, birebir sıradan toplantılar, kahve molalarında yapılan konuşmalar ya da koridorda yürürken anlık ayaküstü sohbetler yoluyla yaratılır. Aslında birçok bilgi bu yolla aktarılır ve çoğu kez de yaratılan bu bilgiler kayda alınmadan kaybolan bilgilerdir.
2. Birleştirme boyutu, farklı açık bilgilerin olduğu yerde birleştirilmesi ve daha kapsamlı açık bilgilerin yaratılmasıdır. Bu boyut, üç süreci içerir: Yeni bilgi elde etme, bilginin dağıtımı ve bu bilgiyi işleme. Birleştirme boyutu; yeni bilginin, ağlar, grup yazılımları, belgelendirme ve veritabanları gibi bilgi teknolojileri ile daha etkin bir şekilde var olan bilgiyle birleştirilmesidir.
3. Dışsallaştırma boyutu, çoğu kez insan beyni içerisinde yer alan ve buradan elde edilen bilgilerden, değişik yollar kullanılmak suretiyle, biçimsel bilgilerin elde edilmesini ifade eder. Dışsallaştırma, yani insan zihninde yer alan örtük bilginin açığa çıkarılabilmesi için; mülakatlar, formlar ya da anketler kullanılabilir.

4. İçselleştirme boyutu ise, yeni yaratılan açık bilginin, örtük bilgiye dönüştürülmesidir. Yaparak öğrenme, pratikler yapma ve geliştirme bu süreci destekleyen birkaç unsurdur. Bu süreçte açık bilginin, örgüt içindeki eylem ve uygulamalarla, semeresi alınır.

Görüldüğü gibi bilgi yönetimi; işletmenin iç ve dış çevresinde bulunan; fakat işletmeler için kullanıma elverişli olmayan bilginin kullanıma hazır hale getirilmesi işlemidir. Dolayısı ile bilgi yönetiminde örtük bilgiden açık bilgiye doğru bir akış yeterli olmayacaktır. Başarılı bir bilgi yönetiminde, açık bilginin de kişilerce özümseyip örtük bilgi haline dönüştürülmesi söz konusudur.

Şekil 1. Örgütsel Bilgi Yaratma Süreci



4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE BİLGİ YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Çeşitli düşünürler tarafından; “Bilgi Toplumu”, “Post-endüstriyel Toplum”, “Enformasyon Toplumu” ya da “Dijital Toplum” gibi değişik kavramlarla ifade edilen bilgi çağı, toplumsal hayatı radikal bir biçimde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm sürecinde bilgi temelli; üretim, tüketim, yönetim ve liderlik teknikleri ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda; içinde yaşadığımız bilgi toplumunda, tek yönlü liderlik yaklaşımlarının geçerliliği kalmamıştır. Günümüzde ihtiyaç duyulan liderlik, yaşamın bütün alanlarına ve her düzeyine yayılmış liderliktir. Nitekim geçmişte var olan liderlik yaklaşımları, yerini çağımızın yeni liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır (Iraz, 2003:944).

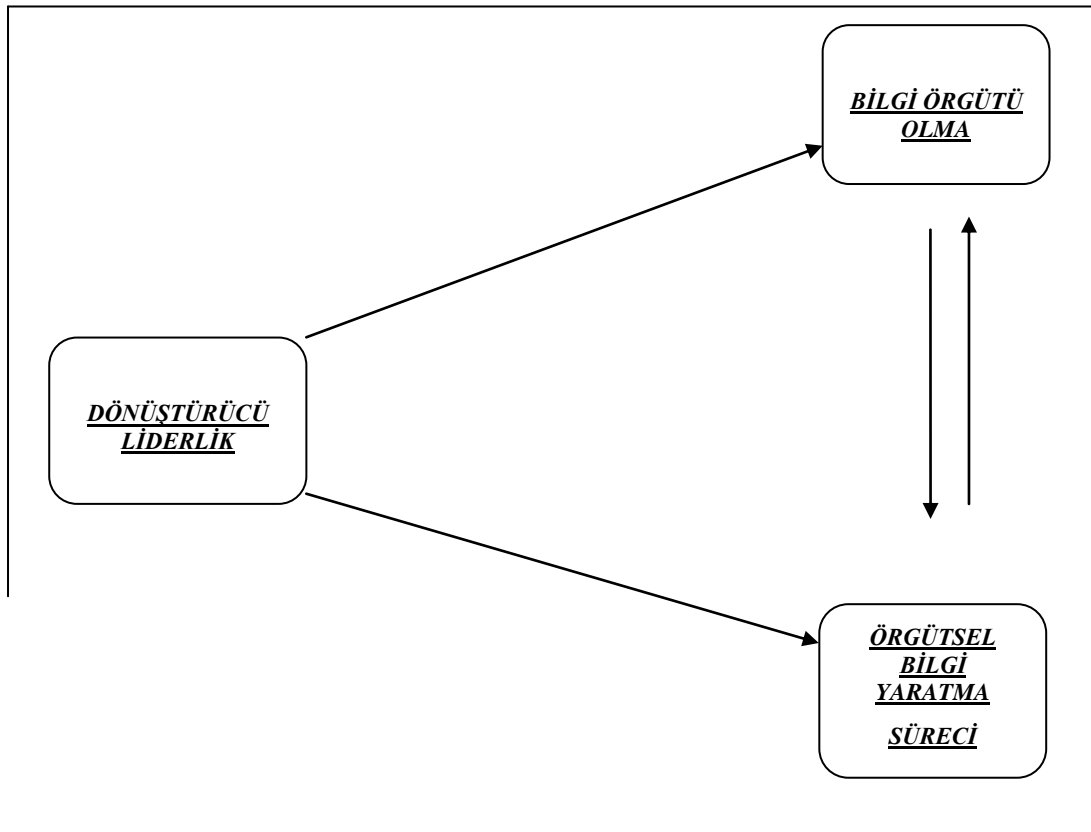
Öte yandan sürekli gelişen ve değişen teknolojiler, organizasyonların yapı ve yönetim sistemleri üzerinde, diğer kurumsal alt sistemlere göre, daha fazla etki sahibidir. Bundan dolayı, yöneticiler de teknoloji-organizasyon-insan kaynakları etkileşimini iyi tanıyıp kavramalıdır. Çünkü yöneticilerin, bilgi teknolojilerinin yarattığı yapısal dönüşümün itici gücüyle, öğrenme alışkanlıklarını geliştirip kurumlarını birer öğrenme merkezi haline getirmeleri ve buna göre yönetim stratejilerini belirlemeleri günümüzde çok önemlidir. (Öğüt, 2001:67-69). Ayrıca yüksek rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri; iş görenlerin bu değişime ayak uydurmalarıyla, kendilerini değiştirip

rekabetçi güçlerini korumaları için bu değişimi hızlandırmaya odaklanmalarıyla yakından ilgilidir (Avolio vd.,1991:9). Bundan dolayı; izleyenlerin değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirme temeline dayanan dönüştürücü liderlik işletmeler için çok önemlidir (Can, 2005:275).

Özetle; bilgi toplumu liderliği, dönüştürücü liderlik tipine daha fazla yaklaşmaktadır. Başka bir deyişle; bilgi toplumunda aranan liderlik tipi, yani bilgi toplumu örgütlerini başarıya ulaştırabilecek liderlik tipi dönüştürücü liderlik tipidir. Çünkü dönüştürücü liderlik, örgütlerde gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik edilmesini içermektedir. Bu tür liderler, izleyenlerini yapabileceklerinin ötesinde bir şeyler yapmaya motive eden, büyük ve gerçekleştirilmesi zor hedefler belirleyen ve onları bu hedeflerde birleştirerek değişimi gerçekleştiren liderlerdir (Gül, 2003:772).

Yukarıda verilen bilgiler temel alınarak dönüştürücü liderlik anlayışının bilgi yönetimi üzerindeki rolünü ortaya koymak amacıyla araştırma modeli ve hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiş ve test edilmiştir:

Şekil 2. Araştırmanın Modeli



H₁: Dönüştürücü liderlik algısının, bilgi örgütü olma üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H₂: Dönüştürücü liderlik algısının, örgütsel bilgi yaratma süreci üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H₃:Bilgi örgütü olmanın, örgütsel bilgi yaratma süreci üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

5. ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, dönüştürücü liderlik anlayışı ile bilgi örgütü olma ve örgütsel bilgi yaratma süreci becerileri arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri incelemektir. Bu çalışmanın; hem sunacağı çeşitli öneriler ile örgüt yöneticilerine hem de ele alınan değişkenler ile literatüre yapacağı katkı bakımından önemli bir çalışma olması beklenmektedir.

Bu çalışma, sadece Erzurum ilinde faaliyet gösteren KOBİ'leri kapsamaktadır. Bundan dolayı, bu çalışmada elde edilen bulguları genellendirmek zor olmaktadır. Gelecek çalışmalarda, hedef kitlenin daha fazla büyütülerek farklı illeri de kapsayacak şekilde bir araştırma yapılmasının, daha genel sonuçların ortaya çıkarılması ve daha genel değerlendirilmelerin yapılabilmesi hususunda oldukça önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Yöntemi

Araştırmanın evrenini; KOSGEB Erzurum Hizmet Merkezi Müdürlüğü'ne bağlı, Cazibe Merkezleri Kredisi kapsamında bulunan yiyecek–içecek hizmeti veren, 90 işletmedeki 450 çalışan oluşturmaktadır. Bu evren büyüklüğü dikkate alındığında,%95 güven aralığında hesaplanan örneklem sayısı 225 olarak tespit edilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yolu tercih edilmek suretiyle bu 90 işletmenin 60 tanesinin yöneticisi ile telefon aracılığıyla irtibata geçilmiş ve gerekli izinler alınarak bu işletmelere toplam 250 anket formu gönderilmiştir. Gönderilen anket formlarından 180'i geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %72'dir.

Araştırma ankete dayalı bir alan araştırmasıdır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde gerçekleştirilen çalışmanın adına, niteliğine, amacına, önemine ve elde edilen verilerin gizliliğine ilişkin açıklamalardan oluşan bir paragrafa yer verilmiştir. İkinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini elde etmek amacıyla kişisel bilgi formuna, üçüncü ve dördüncü bölümlerde ise sırasıyla dönüştürücü liderlik algısına ve bilgi yönetimi kabiliyetine ilişkin olarak bilgi örgütü olma ve örgütsel bilgi yaratma sürecine yönelik ifadelerden oluşan ölçeklere yer verilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 20 ve AMOS 20 programlarında analiz edilmiştir.

5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada işgörenlerin bağlı buldukları yöneticilerinin dönüştürücü liderlik anlayışlarına ilişkin algılarını ortaya koymak amacıyla Bass, Avolio ve Jung (1999) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”nin dönüştürücü liderlik anlayışı ile ilgili 20 maddesi dikkate alınmıştır. Ölçekte örnek olarak, “*Yöneticim ile gurur duyuyorum*”, “*Yöneticim, sahip olduğu ahlaki değerleri ile bize örnek olur*”, “*Yöneticim, farklı görüşleri öğrenmeye çalışır*” ve “*Yöneticim, çalışanlarıyla*

bireysel olarak ilgilenir” gibi, işgörenlerin bağlı buldukları yöneticilerine ilişkin dönüştürücü liderlik anlayışını belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir.

Yine araştırmaya dâhil edilen işletmelerin bilgi örgütü olma düzeylerini ortaya koymak için İşcan ve Naktiyok (2005)’un ‘Dijital Çağ Örgütleri’ adlı kitap çalışmalarında yer alan, bilgi örgütüne ilişkin olarak kullandıkları 8 maddeden yararlanılmıştır. Ölçekte örnek olarak, *“İşletmemizde bilgi paylaşımı terfi ve ödüllere desteklenir”*, *“İşletmemizde bilgi teknolojileri yaygın bir şekilde kullanılır”*, *“İşletmemizde emir ve talimatlardan çok yeni bilgilere önem verilir”* ve *“İşletmemizde bilgi sadece ihtiyacı olanlara değil herkese dağıtılır”* gibi, işgörenlerin çalıştıkları işletmelerin bilgi örgütü olma düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan diğer bir ölçüm aracı ise örgütsel bilgi yaratma süreci ölçeğidir. Bu ölçek Nonaka (1994) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte örnek olarak, *“İşletmemizde, müşterilerin görüşleri öğrenilir”*, *“İşletmemizde, çalışanların birikimlerini işletmeye kazandırmak için fikirlerini açıkça dile getirmeleri teşvik edilir”*, *“İşletmemizde, ürün ve hizmetler ile ilgili veritabanı oluşturulur”* ve *“İşletmemizde, farklı departmanlardan kişiler içeren fonksiyonel takımlar kullanılarak çalışanlar birbirleriyle irtibat halinde tutulur”* gibi, araştırmaya katılan işletmelerdeki örgütsel bilgi yaratma sürecini ortaya koymaya yönelik ifadelerin yer alması uygun görülmüştür.

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan her iki ölçek de, “1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beşli Likert usulü puanlandırma sistemine göre dizayn edilmiştir. Her üç faktörde de ortalamalar alındıktan sonra yüksek ortalamalar olumlu, düşük ortalamalar ise olumsuz anlamda yorumlanmıştır.

5.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerini tespit etmek üzere sırasıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik analizlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının her birinin geçerlilik ve güvenilirliğinin tespit edilmesinde SPSS 20 ve AMOS 20 istatistik programları kullanılarak sırasıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach Alfa güvenilirlik analizlerinden yararlanılmıştır. Ölçekler için yapılan açıklayıcı faktör analizleri sırasında, faktör yük değeri 0,45 ve daha yüksek olanlar analize alınmış, faktör yük değeri 0,45'in altında bulunan maddeler analizden çıkartılmıştır (Balcı, 1995:142-143). Açıklayıcı faktör analizi kapsamında; Kaiser-Mayer-Olkin, BartlettSphericity, Temel Bileşenler Analizleri ile Varimax Dik Döndürme Tekniği kullanılmıştır. KMO değerinin ,50'den büyük ve BartlettSphericity değerinin ,05'ten küçük olması veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Köseoğlu, 2007:12). Temel bileşenler analizi ile varimax dik döndürme tekniği ise faktör analizine tabi tutulan ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında çok çeşitli uyum iyiliği indeksleri tercih edilmektedir. Bu çalışmada Chi-Square/Degrees of Freedom (CMIN/DF), Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Normed Fit Index (NFI), Incremental Fit Index, Tucker-Lewis Index (TLI) ve Comparative Fit Index (CFI), Hoelter ,05 ve Hoelter,01 indeksleri tercih edilmiştir.

CMIN/DF indeksi için üzerinde araştırmacılar tarafından fikir birliğine varılmış bir değer aralığı olmasa da bazı yazarlara göre 3'ten, bazı yazarlara göre de 5'ten küçük olması önerilen modelin uyum iyiliğine sahip olduğu anlamına gelmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011:32). Ayrıca GFI, NFI, IFI, TLI ve CFI indeksleri 0,0 ile 1,0 arasında bir değer almaları ve bu değerlerin 1,0'a yakın olması; önerilen modelin güçlü bir uyum iyiliğine sahip olduğu anlamına gelmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1984; Tanaka ve Huba, 1985; Bentler ve Bonett, 1980; Bollen, 1986, 1989; McDonald ve Marsh, 1990). Hoelter indeksleri 0,05 ve 0,01 hata payları ile gerçekleştirilen araştırma için gerekli olan minimum örneklem hacmini vermektedir. Araştırma örnekleme söz konusu bu değerlerden büyük ise önerilen modelin uyum iyiliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Hoelter, 1983).

Birçok çalışmada, modelin uyum iyiliğinin belirlenmesinde kesin bir ölçüt olması hasebiyle, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (Steiger ve Lind, 1980) indeksine bakılmaktadır. RMSEA indeksi 0,00 ile 0,08 arasında bir değer almakta ve söz konusu değerlerin bu aralıkta yer alması önerilen modelin uyum iyiliğine sahip olduğu anlamına gelmektedir (Browne ve Cudeck, 1993; Byrne ve Campbell, 1999). Ancak Iacobucci (2010:96)'nin çalışmasında da belirttiği üzere bu uyum iyiliği testinin doğru modelleri reddetme yönünde bazı hatalarının olduğu ve Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR) indeksinin daha hassas olduğu ve dolayısıyla daha iyi sonuçlar verdiği de gözden kaçırılmamalıdır (Fan ve Sivo, 2005; Hu ve Bentler, 1999; Kenny ve McCoach, 2003). SRMR indeksi ise 0,0 ile 1,0 arasında bir değer almakta ve bu söz konusu değerlerin bu aralıkta yer alması, önerilen modelin uyum iyiliğine sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, önerilen modelin uyum iyiliğinin belirlenmesinde RMSEA indeksinin yerine SRMR indeksi tercih edilmiştir. Böylece bu çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının, özgün halleri ile örtüşüp örtüşmediği kontrol edilmiştir.

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Çalışma kapsamında dönüştürücü liderlik algısını belirlemek amacıyla Bass, Avolio ve Jung (1999) tarafından geliştirilmiş olan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”nin “Dönüştürücü Liderlik Algısı” ile ilgili olan maddeleri kullanılmıştır. Bass, Avolio ve Jung 1999 yılında gerçekleştirdikleri “*Re-examining the componenets of transformation aland transactional leaders hipusing Multifactor Leadership Questionnaire*” adlı çalışmalarında faktör yapısı üzerine çok çeşitli araştırmalar yapılan (Bass, 1985, 1990; Bass ve Avolio, 1990, 1993, 1994; Bryman, 1992; Bycio, Hackett ve Allen, 1995; Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997; House ve Podsakoff, 1994; Hunt, 1991; Waldman, Bass

ve Einstein, 1987; Yammarino ve Bass, 1990; Yukl, 1994) çok faktörlü liderlik ölçeğinin faktör yapısını yeniden gözden geçirmişlerdir. Yapılan analizlerin sonucunda dönüştürücü liderlik anlayışını, karizma ve ilham, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere toplam üç faktörlü bir yapıya indirgemişlerdir.

İlgili analizlerin gerçekleştirilmesi sonucunda dönüştürücü liderlik için KMO değerinin, 942 olduğu ve Bartlett Sphericity sonuçlarının ($X^2= 2,632E3$; $p<0,01$) ise anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar, ölçeğe ilişkin verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu nedenle ölçeğin üç faktörlü yapısına uygun olarak Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Dik Döndürme Tekniği uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda ölçek maddelerinin, toplam varyansın 74,173'ünü açıklayan üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Birinci faktör olan “*Karizma ve İlham Boyutu*”, 12 maddeden oluşmuştur. Bu faktörün açıklanan varyans oranı 37,002'dir ve madde faktör yük değerleri ise ,836 ile ,599 arasında değişmektedir. İkinci faktör olan “*Entelektüel Teşvik Boyutu*”, 4 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün açıklanan varyans oranı 19,817'dir ve madde faktör yükdeğerleri ise ,764 ile ,618 arasında değişmektedir. Üçüncü ve son faktör olan “*Bireyselleştirilmiş İlgi Boyutu*” ise 4 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörün açıklanan varyans oranı ise 17,354'tür ve madde faktör yükdeğerleri de, 828 ile ,608 arasında değişmektedir.

Açıklayıcı faktör analizinin ardından doğrulayıcı faktör analizi safhasına geçilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri şöyledir: CMIN/DF= 2,310; GFI= ,803; NFI= ,861; IFI= ,916, TLI= ,904; CFI= ,916; Hoelter ,05= 71; Hoelter ,01=76ve RMSR= ,0438'dir. Bu uyum iyiliği değerlerine göre modelin kabul edilebilir bir uyum sergilediği ve dolayısıyla Bass, Avolio ve Jung (1999)'un çalışmasında elde ettikleri dönüştürücü liderlik ölçeğinin özgün yapısıyla birebir örtüştüğü görülmüştür.

Dönüştürücü liderlik ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alfa katsayılarının ölçeğin geneli için ,970; karizma ve ilham boyutu için,963; entelektüel teşvik boyutu için ,889 ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutu için ise ,880 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu güvenilirlik katsayıları ile ölçeğin yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Bilgi Örgütü Ölçeği

Çalışma kapsamında bilgi örgütü olmaya ilişkin olarak İşcan ve Naktiyok (2005)'un 2005 yılında yayınladıkları “Dijital Çağ Örgütleri” adlı kitap çalışmalarında kullandıkları “Bilgi Örgütü Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Bilgi örgütü ölçeği, 8 maddeden oluşmakta ve örgütlerin bilgi temelli bir örgüt olma eğilimini ortaya koymaya yönelmektedir. İşcan ve Naktiyok (2005) çalışmasında bilgi örgütüne ilişkin maddeleri, tek faktörlü bir yapıda ortaya koymuştur.

Bu çalışmada ise bilgi örgütü ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Mayer-Olkin

(KMO) testi ve Bartlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Bu ölçeğe ilişkin KMO değeri ,915'tir ve Bartlett Sphericity sonuçları ise anlamlıdır ($X^2= 744,964$; $p<0,01$). Elde edilen sonuçlar, ölçeğe ilişkin verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin tek faktörlü yapısına uygun olarak Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Dik Döndürme Tekniği uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda ölçek maddelerinin, toplam varyansın 66,047'sini açıklayan tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Ölçeğe ilişkin madde faktör yük değerlerinin ise ,855 ile ,752 arasında değiştiği saptanmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinin ardından doğrulayıcı faktör analizi safhasına geçilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri şöyledir: CMIN/DF= 3,708; GFI= ,865; NFI=,903; IFI=,927; TLI=,897; CFI=,926; Hoelter ,05= 59; Hoelter ,01= 70 ve RMSR= ,0511'dir. Bu uyum iyiliği değerlerine göre modelin kabul edilebilir bir uyum sergilediği ve dolayısıyla İşcan ve Naktiyok (2005)'un çalışmasında elde ettikleri tek faktörlü yapı ile birebir örtüştüğü görülmüştür.

Bilgi örgütü ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alfa katsayısı, 925 olarak bulunmuştur. Bu güvenilirlik katsayı ile ölçeğin yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Örgütsel Bilgi Yaratma Ölçeği

Çalışma kapsamında örgütsel bilgi yaratımını ölçmek üzere Nonaka (1994) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2008)'in "The impact of knowledge management capabilities on new product development and company performance (An application of structural equation modeling - SEM)" adlı tez çalışmasında kullandığı "Örgütsel Bilgi Yaratma Süreci" ölçeklerinden yararlanılmıştır.

İlgili analizlerin yapılmasının ardından örgütsel bilgi yaratma süreci ölçeği için KMO değeri ,912 bulunmuştur. Bartlett Sphericity sonuçlarının ise anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ($X^2= 1,948E3$; $p<0,01$). Elde edilen sonuçlar, ölçeğe ilişkin verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, ölçeğin 4 faktörlü yapısına uygun olarak Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Dik Döndürme Tekniği uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda ölçek maddelerinin, toplam varyansın 76,658'ini açıklayan dört faktör altında toplandığı görülmüştür. Ancak 3. ve 4. faktörlerde yalnız bir madde yer almıştır. Bir faktörün altında tek bir soru kalması durumunda, o sorunun analizden çıkartılmasının gerekmesi (spss_manual_v5:17), 2. ve 5. soruların analizden çıkartılmasını ve yeniden bir faktör analizi uygulamasına gidilmesini gerekli kılmıştır. Daha sonra Gerekli analizler yapıldıktan sonra KMO değeri, 934 olarak belirlenmiştir. Bartlett Sphericity sonuçlarının ise anlamlı olduğu görülmüştür ($X^2= 1,697E3$; $p<0,01$). Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Dik Döndürme Teknikleri de tekrar uygulandıktan sonra ölçeğin özgün formatındaki gibi yine dört faktör elde edilmiştir. Son durumda bu dört faktörün açıkladığı varyans oranı artarak 78,985 olmuştur. Sosyalleştirme boyutunda

yer alan 6 maddenin açıkladığı varyans oranı 26,573'tür ve faktör yük değerleri ise ,850 ile ,582 arasında değişmektedir. Birleştirme boyutunda yer alan 5 maddenin 22,666'dır ve faktör yük değerleri ,840 ile ,574 arasında değişmektedir. İçselleştirme boyutunda yer alan iki maddenin açıkladığı varyans oranı 17,039'dur ve faktör yük değerleri, 773 ile ,602 arasında değişmektedir. Son boyut olan dışsallaştırmanın açıkladığı varyans oranı ise 12,707'dir ve faktör yük değerleri de, 726 ile ,588 arasında değişmektedir.

Açıklayıcı faktör analizinin ardından doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ise şöyledir: CMIN/DF= 2,283; GFI=,846; NFI= ,892; IFI= ,936; TLI=,919; CFI= ,935; Hoelter ,05= 77; Hoelter ,01= 84 ve RMSR= ,0534. Bu uyum iyiliği değerleri ile modelin kabul edilebilir bir uyum sergilediği söylenebilir.

Örgütsel bilgi yaratma ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayıları ölçeğin geneli için, 951; sosyalleştirme boyutu için, 921; birleştirme boyutu için ,915; içselleştirme boyutu için ,805 ve dışsallaştırma boyutu için de ,835 olarak tespit edilmiştir. Bu güvenilirlik katsayılarına bakarak ölçeğin yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

5.5. Araştırmanın Bulguları

5.5.1. Katılımcılara Yönelik Demografik Bulgular

Araştırma örnekleminin katılımcılarına ait cinsiyet, yaş, göreve başlama süresi ve eğitim seviyelerine yönelik bulgular tablo.1' de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

		N	%
Cinsiyet	Bayan	13	7,2
	Erkek	167	92,8
Yaş	30'dan küçük	120	66,7
	30-40 arası	47	26,1
	40'dan büyük	13	7,2
Mesleki Görev Süresi	5 yıldan az	86	47,8
	5-10 yıl arası	51	28,3
	10 yıldan fazla	43	23,9
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	45	25
	Lise	95	52,8
	YO / MYO	18	10
	Üniversite	22	12,2

Araştırma örnekleminin cinsiyet dağılımına ilişkin veriler tablo 1'de görülmektedir. Buna göre örneklemin büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Katılımcılar arasında erkeklerin oranı %92,8 iken bayanların oranı ise %7,2'dir. Yine tablo 1'e göre, 30 yaşından küçük olan katılımcıların toplamda en fazla orana sahip oldukları görülmektedir. Nitekim, Bu yaş grubunun oranı % 66,7'dir. Bu grubu, 30-40 yaş aralığında olan katılımcılar %26,1'lik ve 40 yaşından büyük katılımcılar

ise %7,2'lik oranlar ile takip etmektedirler. Görüldüğü üzere katılımcıların büyük bir çoğunluğu genç çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırma örnekleminin mesleki görev süresine ilişkine göre ise meslekte çalışma süresinde en fazla orana sahip olan katılımcıların görev süreleri 5 yıldan az olanlardır. Bu aralıkta olan katılımcıların oranı %47,8'dir. Zaten katılımcıların büyük bir çoğunluğu genç çalışanlardan olduğundan haliyle bu oranın en yüksek olacağı tahmin edilebilir. Bu meslekte 5-10 yıl arası görev süresine sahip olan katılımcıların oranı %28,3 iken, 10 yıldan fazladır bu meslekte çalışan katılımcıların oranı ise %23,9'dur.

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin verilere bakıldığında ise, katılımcıların yarısından fazlasının lise mezunu olduğu görülmektedir. Lise mezunlarının oranı %52,8'dir. Lise mezunlarının ardından sırasıyla %25 oranı ile ilköğretim mezunları, %12,2 oranı ile üniversite mezunları ve geri kalan %10'luk oran ile yüksek okul/meslek yüksek okulu mezunları gelmektedir.

5.5.2. Dönüştürücü Liderlik Algısı, Bilgi Örgütü ve Örgütsel Bilgi Yaratma Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırmada analiz edilen değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri tablo 2'de sunulmuştur. Ortalama değerlere baktığımızda araştırma örnekleminde yer alan işletmelerde işgörenlerin bağlı oldukları yöneticilerine ilişkin dönüştürücü liderlik algılarının 2,01 ortalama ve 1,21 standart sapma değerleri ile ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Alt boyutlar itibariyle bakıldığında ise 2,16 ortalama ve 1,26 standart sapma değerleri ile entelektüel teşvik, 2,01 ortalama ve 1,21 standart sapma değerleri ile bireyselleştirilmiş ilgi ve son olarak 1,96 ortalama ve 1,20 standart sapma değerleri ile karizma ve ilham boyutlarının sıralandığı görülmektedir. Bu ortalama değerlere bakarak, söz konusu işletmelerde dönüştürücü liderlik algısının düşük olduğu söylenebilir.

Bilgi örgütü değişkeninin ortalama değeri ise 2,15 ve standart sapma değeri ise 1,30 olarak tespit edilmiştir. Bu ortalama değere bakarak da söz konusu işletmelerin bilgi temelli örgüt olma düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Diğer bir değişken olan örgütsel bilgi yaratma sürecine bakıldığında ise sürecin geneline ilişkin ortalamanın 2,30, standart sapmanın da 1,36 olduğu görülmektedir. Alt boyutlar itibariyle bakıldığında ilk olarak 2,57 ortalama ve 1,46 standart sapma değerleri ile birleştirme sürecinin, 2,33 ortalama ve 1,35 standart sapma değerleri ile içselleştirme sürecinin, 2,26 ortalama ve 1,28 standart sapma değerleri ile dışsallaştırma sürecinin ve son olarak da 2,09 ortalama ve 1,26 standart sapma değerleri ile sosyalleştirme sürecinin sıralandığı görülmektedir. Bu ortalama değerlere bakarak, örgütsel bilgi yaratma sürecinin akış etkinliğinin oldukça düşük seyrettiği söylenebilir.

Tablo 2. Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Dönüştürücü Liderlik	2,01	1,21
Karizma ve İlham	1,96	1,20

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Entelektüel Teşvik	2,16	1,26
Bireyselleştirilmiş İlgi	2,01	1,21
Bilgi Örgütü	2,15	1,30
Örgütsel Bilgi Yaratma Süreci	2,30	1,36
Sosyalleştirme	2,09	1,26
Birleştirme	2,57	1,46
İçselleştirme	2,33	1,35
Dışsallaştırma	2,26	1,28

5.6. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın hipotezleri test edilmeden önce araştırmanın değişkenleri olan dönüştürücü liderlik ve alt boyutları, bilgi örgütü ve örgütsel bilgi yaratma ve alt süreçleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizin sonuçlarına ilişkin veriler tablo 3’de sunulmuştur. Buna göre analize konu edilen tüm değişkenler arasında kuvvetli bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin de pozitif yönde seyrettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

KORELASYON										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Dönüştürücü Liderlik	1									
2. Karizma ve İlham	,976**	1								
3. Entelektüel Teşvik	,898**	,809**	1							
4. Bireyselleştirilmiş İlgi	,886**	,795**	,787**	1						
5. Bilgi Örgütü Olma	,770**	,732**	,698**	,730**	1					
6. Örgütsel Bilgi Yaratma Süreci	,782**	,747**	,714**	,728**	,838**	1				
7. Sosyalleştirme	,801**	,760**	,731**	,760**	,831**	,895**	1			
8. Birleştirme	,589**	,577**	,528**	,518**	,668**	,887**	,628**	1		
9. İçselleştirme	,603**	,550**	,595**	,592**	,679**	,868**	,716**	,773**	1	
10. Dışsallaştırma	,712**	,675**	,641**	,686**	,743**	,861**	,749**	,704**	,722**	1

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir (iki yönlü).

5.7. Hipotezlerin Testine Yönelik Bulgular

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler ortaya konulduktan sonra araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi aşamasına geçilmiştir. Bu noktada çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlerken; regresyon analizi, biri bağımlı ve biri bağımsız olmak üzere en az iki değişken arasındaki sebep-sonuç ilişkisini ortaya koymaktadır. Burada denilebilir ki; iki değişken arasında kuvvetli bir ilişkinin olması, bu ilişkin her zaman bir sebep-sonuç ilişkisini kastettiği anlamına gelmemektedir. Bu nedenle araştırmanın hipotezlerinin testi için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları, tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4’e bakıldığında hipotezlerin test edilmesinde yararlanılan çoklu regresyon analizine ilişkin veriler görülmektedir. Katılımcılara ilişkin demografik değişkenlerin analizdeki etkilerini kontrol altına almak amacıyla bu değişkenler (cinsiyet, yaş, mesleki görev süresi ve eğitim düzeyi) de çoklu regresyon analizine dâhil edilmiştir. Analizin birinci aşamasında demografik değişkenler ve

dönüştürücü liderlik algısı bağımsız değişkenler olarak belirlenmiş ve bağımlı değişken olarak belirlenen bilgi örgütü olma üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analizinin ikinci aşamasında ise bilgi örgütü olma değişkeni birinci aşamadaki bağımsız değişkenler grubuna eklenmiş ve bağımlı değişken olarak belirlenen örgütsel bilgi yaratma sürecine ilişkin alt süreçler (sosyalleştirme, birleştirme, içselleştirme ve dışsallaştırma) üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Tablo 4. Çoklu Regresyon Analizi

MODEL	Bilgi Örgütü Olma	Sosyalleştirme	Birleştirme	İçselleştirme	Dışsallaştırma
	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta
Cinsiyet	,043	-,028	-,077	-,048	,053
Yaş	-,002	,047	-,155	-,154	,080
Mesleki Görev Süresi	,094	,036	,245**	,290**	,025
Eğitim Düzeyi	,036	,003	,067	,118	,033
Dönüştürücü Liderlik					
Karizma ve İlham	,351**	,166	,199	-,089	,173
Entelektüel Teşvik	,143	,097	,043	,211	,022
Bireyselleştirilmiş İlgisi	,336**	,194*	-,072	,129	,217*
Bilgi Örgütü Olma		,502**	,513**	,458**	,440**
F	29,480**	52,056**	17,243**	20,869**	25,968**
R ²	,614	,763	,517	,564	,617
Düzeltilmiş R ²	,593	,749	,487	,537	,593
*p < ,05, **p < ,01 Not: Tablodaki beta değerleri, standardize edilmiş beta değerleridir.					

Demografik değişkenler içerisinde mesleki görev süresi değişkeninin örgütsel bilgi yaratma üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre mesleki görev süresi, örgütsel bilgi yaratmanın birleştirme ($\beta = ,245$; $p < ,01$) ve içselleştirme ($\beta = ,290$; $p < ,01$) süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Dönüştürücü liderlik algısının, bilgi örgütü olmayı ve örgütsel bilgi yaratmayı kısmen etkilediği belirlenmiştir. Buna göre dönüştürücü liderlik algısının karizma ve ilham boyutunun ($\beta = ,351$; $p < ,01$), bilgi örgütü olmayı olumlu yönde etkilediği görülürken, bireyselleştirilmiş ilgi boyutunun hem bilgi örgütü olmayı ($\beta = ,336$; $p < ,01$), hem de örgütsel bilgi yaratmanın sosyalleştirme ($\beta = ,194$; $p < ,05$) ile dışsallaştırma süreçlerini ($\beta = ,217$; $p < ,05$) olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Son olarak; bilgi örgütü olmanın, örgütsel bilgi yaratma üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre bilgi örgütü olma, sosyalleştirme ($\beta = ,502$; $p < ,01$), birleştirme ($\beta = ,513$; $p < ,01$), içselleştirme ($\beta = ,458$; $p < ,01$) ve dışsallaştırma süreçlerini ($\beta = ,440$; $p < ,01$) olumlu yönde etkilemektedir. Böylece; yukarıdaki bulgular ışığında H₁ ve H₂ hipotezleri kısmen kabul edilirken, H₃ hipotezi ise tamamen kabul edilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dönüştürücü liderlik algısı ile bilgi örgütü olma ve örgütsel bilgi yaratma süreci kabiliyetleri arasındaki ilişki ve etkileşimlerin araştırıldığı ve buna yönelik olarak ileri sürülen hipotezlerin test edildiği bu çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmış ve bu sonuçlar bağlamında genel bir değerlendirme yapılmıştır:

- Araştırmaya katılan işletmelerdeki yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik anlayışlarının algılanma düzeyinin, bu işletmelerin bilgi örgütü olma düzeylerinin ve örgütsel bilgi yaratma süreçlerinin -ilgili ölçeklere ait ortalamalara göre-oldukça düşük seyrettiği görülmüştür. Yani bu araştırma sonucunda; araştırmanın evrenini oluşturan çalışanların yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini sergileme düzeylerinin, bilgi örgütü olmaya ve örgütsel bilgi yaratma sürecine yetecek düzeyde olmadığı tespit edilmiştir.

- Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, dönüştürücü liderlik algısı ile bilgi örgütü olma ve örgütsel bilgi yaratma süreci arasında kuvvetli ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

- Korelasyon analizinin hemen ardından araştırma kapsamında ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonucunda ise; dönüştürücü liderlik algısının, hem bilgi örgütü olmayı hem de örgütsel bilgi yaratma sürecini, anlamlı ve olumlu yönde; ancak kısmen, etkilediği görülmüştür. Ayrıca bilgi örgütü olmanın örgütsel bilgi yaratma sürecinin tamamını, anlamlı ve olumlu yönde, etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Örgütler üç çeşit bilgi yönetim stratejisi uygulayabilirler. Bu stratejiler; bilgi yaratma, bilgi paylaşma ve bilgi koruma stratejileridir. Bilgi yaratma stratejisini uygulayan işletmeler; yeniliğe azami önem vererek, yaratıcı uygulamaların ve yeni ürünlerin geliştirilmesini kolaylaştıracak örgüt kültürünün oluşmasına çabalarlar. Bilgi paylaşma yolu ile bilgiyi yönetmek için ise örgütler, örgüt içi iletişim kanallarının açık olmasına gayret ederler. Bilginin korunmasına odaklanan örgütler ise, bilginin diğer örgütlere aktarımını engellemeye çalışırlar. Örgütler, bu stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi için ise bazı desteklere ihtiyaç duyarlar. Bu destek unsurlar; bilgi yönetim liderliği, bilgi koordinasyonu, bilgi kontrolü ve bilgi ölçümü olarak sıralanabilir. Bilgi yönetim liderliği, çalışanların bilgi yönetimini destekleyebilecekleri bir ortamda çalışabilmelerini sağlamaktır. Koordinasyon, bilgi yönetimine yardımda bulunacak kaynaklar arasındaki bağlılığı ve iletişimi sağlamak demektir. Kontrol, bilgi yönetimine dair kaynakların ve süreçlerin yeterli miktarda ve kalitede ve gerekli güvenlikte olup olmaması ile ilgilenmek demektir. Ölçüm ise tüm bu unsurların bilgi yönetimine sunduğu katkıların değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bu destek unsurların da yardımı ile elde edilebilecek olan bilgiye dayalı kültürün temel özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Naktiyok ve İşcan, 2005: 89-91):

- Bilgiye dayalı kültür, bilginin demokratik bir şekilde kullanıldığı kültürdür.
- Bilgiye dayalı kültür, bilginin, unvanlar ve pozisyonların üzerinde tutulduğu, bilginin gerçekten ihtiyaç duyulan birimlere aktarıldığı kültürdür.
- Bilgiye dayalı kültür; bilginin artırılmasının ve paylaşılmasının tüm çalışanların katkılarıyla, en üst düzeyde gerçekleşmesinin yollarının arandığı kültürdür.

- Bilgiye dayalı kültür, yöneticilerin bir danışman ve koç olarak yer aldığı örgütlerin kültürüdür.
- Bilgiye dayalı kültür, kişiler arası farklılıkların değer bulduğu kültürdür.
- Bilgiye dayalı kültür, bilgi paylaşımının ve risk almanın yöneticilerce ödüllendirildiği kültürdür.

Görüldüğü üzere; bilgi örgütü olmada dönüştürücü liderliğin önemi büyüktür. Çünkü dönüştürücü liderler, karizmatik özellikleri sayesinde izleyicileri üzerinde güven uyandırabilirler. Bu durum ise çalışanların bilgilerini paylaşmalarını ve çeşitli riskler almalarını kolaylaştırabilir. Ayrıca entelektüel teşvik edici özellikleri ile hiyerarşik konumların önemi yerine bilginin önemine vurgu yapan dönüştürücü liderler, örgütsel bilgi paylaşım sürecine tüm çalışanların katılımını sağlayabilirler. Öte yandan dönüştürücü liderler, ilham vericilikleri ile izleyicileri için iyi bir örnek ve bir danışman fonksiyonu da görebilirler. Bireyselleştirilmiş ilgi kurabilmeleri neticesinde izleyenleri arasındaki farklılıkları görebilen dönüştürücü liderler, farklı özelliklerin bir zenginlik unsuru olarak kabul edildiği demokratik bir çalışma ortamı oluşturabilirler. Ayrıca izleyicilerinin ihtiyaçlarını da kendilerine has özellikleri yardımı ile anlayabilen dönüştürücü liderler, bilgiye ihtiyaç duyan izleyenlerinin de farkında olabilirler. Bu ise bilgi aktarımının doğru ve rasyonel olarak gerçekleşmesini kolaylaştırabilir.

Örgütlerin bilgi temelli örgüt olabilmeleri ve örgütsel bilgiyi üretip ellerinde bulundurabilmeleri, örgüt yöneticilerinin bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmalarına da bağlıdır. Çünkü, veri madenciliği, intranet ve internet kullanımı, bilgi haritaları ve elektronik kütüphaneler gibi açık bilgilerin yönetilebilmesi için kullanılan sistemler; hem doğru kaynaklardan doğru bilgilerin elde edilmesini hem de bilgilerin depolanmasını sağlarlar. Ayrıca yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemleri, yönetim destek sistemleri, grup destek sistemleri, muhasebe ve finans-pazarlama-insan kaynakları bilgi sistemleri gibi yönetsel ve fonksiyonel bilgi sistemleri de yöneticilerin işletme için alacakları kararlarda yardımcı görevi görürler. Ayrıca bu bilgi sistemlerinin kullanımının örgüt bazında yaygınlaştırılmasının hiyerarşik yapıyı basıklaştırması da bu sistemlerin bilgi yönetim kültürünün elde edilmesine sunacağı katkılara işaret eder (Yıldız, 2008).

Sonuç olarak; bilginin günümüz işletmeleri için en önemli unsur olması, bilginin işlenmesini ve kullanılabilir hale getirilmesini gerekli kılmaktadır. Ayrıca günümüz işletmelerinin daha acımasız bir rekabet ortamında faaliyet göstermelerinin gerekliliği, günümüz işletmelerinin ellerindeki bilgiyi hem korumalarını hem de kendilerine has bilgiler olan örgütsel bilgiyi üretmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu durum ise örgüt yöneticilerini, hem teknik anlamda hem de yönetsel anlamda donanımlı olmaya itmektedir. Özellikle bilgiyi işleyecek olan ve bilgi ile birinci dereceden ilişkiler kuracak olan çalışanlara yönelik yaklaşım ve politikalar, örgüt yöneticileri için önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgüt yöneticileri, çalışanları ile münasebetlerinde, en iyi uygulama ve politikaların yürütülmesini sağlayacak olan dönüştürücü liderlik özelliklerini kendilerine entegre etmelidirler. Ayrıca günümüz yöneticileri; bilgiyi işleme, depolama ve kullanma hususunda kendilerine katkılar sunacak olan bilgi

teknolojilerini kullanmaktan da çekinmemelidirler. Bu noktada üniversitelere, ticaret ve sanayi odalarına, kalkınma birliklerine ve ilgili kurum ve kuruluşlara; örgüt yöneticilerinin bilinçlendirilmesi noktasında, önemli görevler düşmektedir. Bu kurumların örgüt yöneticilerini teknik anlamda donanımlı kılabilecek eğitimler vermeleri ve örgüt yöneticilerine liderlik vasıflarının sonradan da kazanılabilecek özellikler olduğunu belirtmeleri de bu konuda ihtiyaç duyulan bilinçlenmeye katkılar sunacaktır.

KAYNAKÇA

- Avolio, B.J., Waldman, D.A. ve Yammarino, F.J. (1991) “Leading in the 1990’s: The FourI’s of Transformational Leadership”, *Journal European Industrial Training*, 15(4): 9-16.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. ve Jung, D.I. (1999) “Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4): 441-462.
- Awad, E.M. ve Ghaziri, H.M. (2004) “Knowledge Management”, New Jersey: Pearson Education.
- Aydın, M. (1991) “Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler”, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balcı, A. (1995) “Sosyal Bilimlerde Araştırma”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Barbuto, J.E. (2005) “Motivationand Transsactional, Chrasmatic and Transformational Leadership: A Test of Antecedents”, *Journal of Leadershipand Organizational Studies*, 11(4): 601-616.
- Barutçugil, İ. (2002) “Bilgi Yönetimi”, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B.M. (1985) “Leadershipand Performance Beyond Expectations”, New York:The FreePress.
- Bass,B. M. (1990) “Bassand Stogdill’sHandbook of Leadership”,New York:Free Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990) “Transformational Leadership Development: Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire”,Palo Alto CA:Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993) “Transformational Leadership: A Responseto Critiques”, M.M. Chemmers ve R. Ayman (Eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, San Diego CA: AcademicPress.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1994a) “Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership”, Thousand Oaks CA: Sagepublications.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1994b) “Transformational Leadership and Organizational Culture”, *International Journal of Public Administration*, 17(3/4): 541-552.
- Bass, B.M. (1996) “New Paradigm of Leadership: An Inquiryinto Transformational Leadership”, Alexandria VA:U.S. Army Research Institutefor The Behavioraland Social Sciences.

- Bedük, A. (2011) “Modern Yönetim Teknikleri”, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Beijerse, R.P. (2000) “Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management forEntrepreneurs”, *Journal of Knowledge Management*, 4(2): 162-174.
- Bennis, W. ve Townsend, R. (1995) “Reinventing Leadership: Strategies to Empower The Leadership”, 1st. Edition, New York:William MarrowandCompany, Inc.
- Bentler, P.M. ve Bonett, D.G. (1980) “Significance Testsand Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures”, *Psychological Bulletin*, 88(3): 588-606.
- Bollen, K.A. (1986) “Sample Size and Bentler and Bonett's Nonnormed Fit Index”, *Psychometrika*, 51: 375–377.
- Bollen, K.A. (1989) “A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models”, *Sociological Methodsand Research*, 17(3): 303-316.
- Browne, M. W. ve Cudeck, R. (1993) “Alternative Ways of Assessing Model Fit”, K.A. Bollen,. and J.S. Long, (Eds.)*Testing Structural Equation Models*, Sage, CA: Newbury Park.
- Bryman, A. (1992) “CharismaandLeadership in Organizations”,London: Sage.
- Buluç, B. (2009) “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Bilim*, 34(152): 71-86.
- Can, H. (2005) “Organizasyon ve Yönetim”, 7. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bycio, P., Hackett, R.D. ve Allen, J.S. (1995) “Further Assessments Of Bass’ Conceptualization Of Transactionaland Transformational Leadership” ,*Journal of Applied Psychology*, 80: 468-478.
- Byrne, B.M. ve Campbell, T.L. (1999) “Cross-Cultural Comparisonsand The Presumption of Equivalent Measurementand Theoretical Structure: A lookBeneath The Surface”, *Journal of Cross-CulturalPsychology*, 30: 557-576.
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003) “Bilgi Yönetimi”,Ankara:Anı Yayıncılık.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J.J. ve Koopman, P.L. (1997) “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ”, *Journal of Occupationaland Organizational Psychology*, 70(1): 19-34.
- Fan, X. ve Sivo, S.A. (2005) “Sensitivity of Fit Indices to Misspecified Structuralor Measurement Model Components: Rational of Two”, *Index Strategy Revisited-Structural Equation Modeling*, 12: 343-367.
- Glad, B. ve Blanton, R. (1997) “F.W. De Klerkand Nelson Mandela: A Study in Cooperative Transformational Leadership”, *Presidential Studies Quarterly*, 27(3): 565-591.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000) “Behavior in Organizations”, New Jersey:PrenticeHall.

- Gül, H. (2003) “Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?”, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli.
- Hoelter, J.W. (1983) “The Analysis of Covariance Structures: Goodness of Fit Indices”, *Sociological Methods and Research*, 11:325-344.
- House, R. J. ve Podsakoff, P.M. (1994) “Leadership Effectiveness and Future Research Direction”, G. Greenberg (Eds.), *Organizational Behavior: The State Of The Science*, Hillsdale- NJ:L. Erlbaum Associates.
- Hu, L. ve Bentler, P. (1999) “Cutoff Criteria For Fit Indices in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives”, *Structural Equation Modeling*, 6(1): 1-55.
- Hunt, J. (1991) “Leadership: A New Synthesis”. Thousand Oaks CA: Sage.
- Iacobucci, D. (2010) “Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics”, *Journal of Consumer Psychology*, 20(1): 90-98.
- Iraz, R. (2003) “Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunda Liderlik”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2005) “Dijital Çağ Örgütleri”, İstanbul: Beta Basım.
- Joreskog, K.G. ve Sorbom, D. (1984) “*LISREL-VI User's Guide*”, 3rd. Ed., Mooresville, IN: Scientific Software.
- Kenny, D.A. ve McCoach D.B. (2003) “Effect of the Number of Variables on Measures of Fit in Structural Equation Modeling”, *Structural Equation Modeling*, 10:333-351.
- Köseoğlu, K. (2007) “SPSS Manual”, Yeditepe Üniversitesi: Research Methods 2.
- Kreitner, R. (1992) “Management”, Boston: Houghton Mifflin Co.
- Leblebici, D.N. (2008) “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 32(1): 61-72.
- Leithwood, K., Tomlinson, D. ve Genge, M. (1996) “Transformational School Leadership”, K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger ve A. Hart. (Eds) *International Handbook of Educational Leadership and Administration*, Dordrecht- Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- McDonald, R.P. ve Marsh, H.W. (1990) “Choosing A Multivariate Model: Noncentrality and Goodness of Fit”, *Psychological Bulletin*, 107(2): 247-255.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011) “Yapısal Eşitlik Modellemesi - AMOS Uygulamaları”, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Micha, P., Maysseless, O. ve Castelnova, O. (2000) “Transformational Leadership and Attachment”, *Leadership Quarterly*, 11(2): 1-15.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2005) “Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler”, *Kamu-İş*, 10(2): 153-171.
- Nonaka, I. (1994) “A Dynamic Theory of Knowledge Creation”, *Organization Science*, 5(1): 14-37.
- Odabaş, H. (2005) “Bilgi Yönetim Sistemi”, C.C. Aktan ve İ.Y. Vural (Der.) *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Öğüt, A. (2001) *Bilgi Çağında Yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Politis, J.D. (2001) “The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management”, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8): 354-364.
- Sağsan, M. (2002) “Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde İnsan”, *Bilgi Dünyası*, 3(2): 205-230.
- Sağsan, M. (2003) “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü”, *ÜNAK’03 Bildiriler Kitabı*, Ankara.
- Scandura, T.A. ve Williams, E.A. (2004) “Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring”, *Journal of Vocational Behavior*, 65(3): 448-468.
- Smith, B.N., Montagno, R.V. ve Kuzmenko, T.N. (2004) “Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4): 80-91.
- Steiger, J.H. ve Lind, J.C. (1980) “*Statistically-Based Tests for The Number of Common Factors*”, Iowa City: Paper Presented at the Annual Spring Meeting of the Psychometric Society.
- Tanaka, J.S. ve Huba, G.J. (1985). “A Fit Index for Covariance Structure Models Under Arbitrary GLS Estimation”, *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2): 197-201.
- Waldman, D.A., Bass, B. M. ve Einstein, W. E. (1987) “Leadership and Outcomes of The Performance Appraisal Process”, *Journal of Occupational Psychology*, 60: 177-186.
- Yammarino, F.J. ve Bass, B.M. (1990) “Transformational Leadership at Multiple Levels of Analysis”, *Human Relations*, 43: 975-995.
- Yıldırım, H. (2008) “The Impact of Knowledge Management Capabilities on New Product Development and Company Performance (An Application Of Structural Equation Modeling - SEM)”, Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, İ. (2008) “Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı ve Yönetimsel Karar Verme Tarzları İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Yukl, G. (1994) “Leadership in Organizations”, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall,.