

# DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN BİLGİ YÖNETİM SÜREÇLERİ VE ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Hüseyin YILMAZ\*  
Atıla KARAHAN\*\*

## ÖZET

*Dönüştürücü liderler, buldukları örgüte dinamizm getirerek arzu edilen değişimlerin gerçekleştirilmesine öncülük ederler. Dönüştürücü liderlerin, çalışanlara işleriyle ilgili yeni yol ve yöntemleri göstermeleri bakımından tanıdıkları inisiyatif, onların yeni bilgi edinme ve bunları paylaşma yönündeki gayretlerini artırmaktadır. Tam bu noktada bilgi yönetimi alanıyla dönüştürücü liderlik konusu birbirleriyle örtüşmektedir. Bu araştırmanın amacı, dönüştürücü liderlik modelinin bilgi yönetimi süreçleri ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bunun yanı sıra çalışmada, bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performans üzerindeki doğrudan etkileri de araştırılmıştır. Araştırma süreci anket çalışması ile yürütülmüş olup, seçilen örnekleme tekstil sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekteki işletmelerin yöneticileri oluşturmuştur. Elde edilen veriler, korelasyon ve regresyon analizleri yolu ile değerlendirildiğinde, dönüştürücü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin yaratılması ve bilginin paylaşılması üzerinde pozitif bir etkide bulunduğu, araştırma kapsamında odaklanılan bilgi yönetimi süreçlerinin de örgütsel performansı arttırdığı belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü Liderlik, Dönüştürücü Liderlik Özellikleri, Bilgi Yönetimi, Örgüt Performansı, Araştırma Modeli, Anket.

## ABSTRACT

*Transformational leaders takes the lead in performing the desired changes by dynamising the organization which they are in. These leaders demonstrate their employees new ways and methods related to the job, which improves employees' effort to gain information and share it. At that point, knowledge management and transformational leadership topics overlap each other. The purpose of this study is to investigate the effects of transformational leadership model on knowledge management process and organizational performance. In addition, this study investigates the direct effects of knowledge management processes on organizational performance. The data has*

\* Yrd. Doç. Dr., Uşak Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü ([yilmaz2010@gmail.com](mailto:yilmaz2010@gmail.com))

\*\* Doç. Dr., Kocatepe Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu, Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bölümü ([atikarahan@hotmail.com](mailto:atikarahan@hotmail.com))

been collected via a survey and the sample of the study consists of managers of the medium-and large-scale enterprises in the textile sector. When the data obtained has been evaluated by means of correlation and regression analysis, it has been found out that characteristics of transformational leadership have positive effects on knowledge management processes such as the creation of knowledge and sharing of knowledge and knowledge management processes which are focused in this study improve organizational performance.

**Keywords:** Transformational leadership, Characteristics of Transformational Leadership, Knowledge Management, Organizational Performance, Research Model, Questionnaire.

## Giriş

Günümüz iş çevresinin en önemli özelliklerinden biri gerek örgüt içinde gerekse örgüt çevresinde yaşanan sürekli değişimdir. Böyle bir çevrede firmaların başarısı sermaye, büyüklük, rekabet avantajları gibi faktörlerden çok bilginin elde edilmesine ve bu bilginin örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasıyla mümkündür (Lei vd., 1996: 549-569). Bilgi yönetimi, günümüzün giderek artan rekabetçi ortamına bağlı olarak önem kazanan bir disiplin ve bir alandır. İşgücü ve sermaye yoğun firmaların yerini bilgi yoğun firmaların alması ile birlikte işgücü, makine ve malzeme dışında “bilgi” kavramının tanımlanması ve ön planda tutulması, bilgi süreçlerinin nasıl yönetilebileceği konusunu gündeme getirmektedir. Bilgi yönetimi, entelektüel sermayenin yönetilmesinden öte bilginin oluşturulması, dönüştürülmesi ve kullanılması gibi bilgi ile ilgili bütün faaliyetleri de kapsamaktadır (Çakar vd., 2010: 71-93). Lang (2001), örgütlerin bilgiyi yaratma, paylaşma ve kullanmasında insan ilişkilerinin önemli olduğunu, bilgi yönetiminin gerçek görevinin çalışanların hali hazırda sahip oldukları bilgi ve deneyimi paylaşmalarına olanak sağlamak için çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik (VEBB) hiyerarşisi birden fazla alanda gündemde olan bir konudur. Sharma’ya göre sözü edilen hiyerarşi, bilgi yönetimi literatüründe daha çok “bilgi hiyerarşisi” veya “bilgi piramidi” olarak ifade edilirken; aynı hiyerarşi enformasyon bilimi alanında “enformasyon hiyerarşisi” veya “enformasyon piramidi” başlığı altında incelenir. “Enformasyon” veya “bilgi” terimlerinin tercih edilmesindeki belirleyici faktör ise ilgili çalışmanın hangi alanda yapıldığıdır (Sharma, 2005). Earl’a göre örgütsel enformasyonun anlaşılması için gerekli bilgi, her biri gittikçe artan düzeyde yapıyı, kesinliği ve onaylamayı ifade eden dört aşamaya sahiptir. İlk olarak verinin üretilmesi için ortaya konulan örgütsel etkinlikler açıklanmalı daha sonra ilgili veriler toplanmalı ve son

olarak da işlenmelidir. Elde edilen veriler daha sonra enformasyonun üretilmesi amacıyla işlenir, ortaya konur ve yorumlanır. Elde edilen enformasyon ise test edilir, onaylanır ve kodlandığında bilgiye dönüşür. Earl, bilginin toplumsal onaylama aracılığıyla ortaya çıktığını ileri sürer. Bu yaklaşımın altında yatan temel düşünce, verinin bilgiyi ortaya çıkaran ham madde olduğu görüşüdür (Tuomi, 2000: 101-104).

Liderler, örgütsel bilginin yönetilmesi sürecinde kritik bir rol üstlenirler. Bu bağlamda, liderler, örgütsel düzeyde bilginin rekabet avantajına dönüştürülmesini kolaylaştıran vizyonu, motivasyonu, sistemleri ve yapıları sağlarlar (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bilgi yönetimi, liderler tarafından örgütsel bilginin üç ana süreç içerisinde yönetilmesi amacıyla bilinçli bir çaba gösterilmesini gerektirir. Johnson (2002)'a göre, örgüt liderleri, değişim ve öğrenmenin kritik başarı faktörleri haline geldiği günümüzde örgütlerindeki öğrenme davranışlarını teşvik ederek, çalışanların işleriyle ilgili olarak elde ettikleri verileri değerlendirmeyi öğrenmeleri gerektiğini söylemektedir. Yine Johnson, bilgi yönetiminin örgütün tüm düzeylerinde uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bir diğer araştırmada ise Politis (2001), kendi-kendine yönetim, işlemci ve dönüştürücü liderlik tarzları ile bilgi yönetimine katkı arasındaki ilişkileri araştırdığı çalışmasında her üç değişken arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yazarın sözü edilen araştırmasında, dönüştürücü ve işlemci liderlik ile bilgi yönetimi boyutlarından bilgiyi elde etme arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Politis, 2001). Bir başka çalışmada (Bryant, 2003), bilgi yönetimi ile dönüştürücü liderlik arasında açık bir ilişki olduğunu söylemektedir. Yazara göre örgütte, bilgi yönetimi ve dönüştürücü liderlik arasında birey ve grup düzeyinde güçlü bir ilişki söz konusudur (Crawford, 2003). Sözü edilen yazarın araştırması, dönüştürücü liderlik yaklaşımının bilgi yönetimi boyutlarından sadece bilginin elde edilmesi süreci ile sınırlı olmadığı, diğer boyutlarıyla da ilişkili olabileceği konusunda araştırmamız için teşvik edici olmaktadır.

Dönüştürücü liderlik teorisi, bilginin liderlerce nasıl geliştirileceğinin daha iyi anlaşılması konusunda önemli bir temel oluşturmaktadır (Bass, 1985: 21; Conger ve Kanungo, 1998: 290; House ve Aditya, 1997: 409-477). Örgütsel bilginin tanımlanması ve yönetimi, örgütteki mevcut enformasyona ulaşmak amacıyla harekete geçilmesi ve söz konusu enformasyonun ortaya çıkarılmasını içine alan karmaşık bir görevdir (Casillas, 2005). Bu karmaşık görevin etkin biçimde yerine getirilmesinde Boisot (1998) tarafından geliştirilen ve "enformasyon alanı" olarak bilinen, örgüt içindeki enformasyon kanallarından yararlı olan bilginin elde edilmesi sürecinde enformasyonun izleyebileceği yolların haritalanması amacıyla

tasarlanan üç boyutlu bir model yararlı olabilecektir (Casillas, 2005). Boisot (1998), sözü edilen modelinde bilgiyi yönetme sürecinin anlaşılmasının yanı sıra bilginin topluluk içinde nasıl aktığını ortaya koymak için etkili bir mekanizma sunmaktadır. Boisot (1998)'ün üç boyuttan oluşan modeli; kodlama (kodlanmamış olandan kodlanana), soyutlama (somuttan soyuta) ve yayılım (yayılmamış olandan yayılmaya) şeklinde sıralanan aşamalardan oluşmaktadır. Sözü edilen modelle, herhangi bir bilgi kümesinin sunulması enformasyon alanı içerisinde haritalanabilir. Model ilk olarak, çalışanlarca harekete geçirilir ve ardından belirsiz olan mevcut enformasyon somut olanlara bir dizi pozisyonun sıralanmasını gerektirir. Bu noktada model, enformasyonun kodlanması için sahip olması gerekli özelliklerinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını olanaklı hale getirir. Bir belirsizlik olması durumunda, modelden anlamlı bir sonuç elde edilemez ve dolayısıyla yararlı bilginin sağlanması mümkün olmaz (Casillas, 2005).

Örgütsel bilgi yönetimi, bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılması süreçlerini içine alır (Boisot, 1998: 35). Araştırmacılar, dönüştürücü liderlik ve örgütsel öğrenme süreçleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaya odaklanmaktadır (Gronn, 1997: 274-283). Bukowitz ve Williams (1999: 9-12), bilgi yoğun örgütlerde, bilginin artık sıradan bir kaynak olmadığını belirtmekte ve örgüt liderlerinin örgütün en üst kademelerinde değil, çalışanlarla birlikte onun merkezinde yer aldıklarını ileri sürmektedir. Dolayısıyla örgüt liderleri, örgütün potansiyel bilgiyi kullanabilmesi için değer yaratan bilgiye ulaşma yeteneğini elde etmeye gereksinim duymaktadırlar (Bryant, 2003: 32-44). Drucker (2002), bilgiye dayalı bir örgütte başarılı liderlik edebilmenin bir tek yolu olduğunu söylemekte ve bunu da geleceğin bilgi profesyonellerine zaman harcayarak onlar tarafından tanınma, yeni bilgileri öğrenmelerine olanak verme, onlara koçluk etme, sorunlarını dinleme, meydan okumalarına izin verme ve yapacakları işler için onları teşvik etme faaliyetleri olarak sıralamaktadır. Hitt (1995) örgütsel liderlerin, etkili bir öğrenme mimarisi oluşturarak, paylaşılan bir vizyon geliştirerek, gerekli kaynakları temin ederek, yetki devrinde bulunarak, elde edilen başarıları takdir ederek öğrenen organizasyonun bütün çalışanlarını güçlendirmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bryant (2003) ise örgütlerde dönüştürücü liderlik ve bilgi yönetimi arasında açık ve net bir ilişki olduğunu söylemiştir.

Bu araştırmanın amacı, dönüştürücü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi süreçleri ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Literatürde, dönüştürücü liderlik davranışı ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar olduğu görülmektedir. Bunlardan Politis (2001) tarafından yapılan bir çalışmada, dönüştürücü liderliğin çalışanların bilgi paylaşımı davranışı ile pozitif

olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Politis, 2001). Mushtaq ve Bokhari (2011) tarafından yapılan bir başka çalışmada, dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürünün bilgi yönetimi süreçlerinden bilgiyi paylaşma üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Yine Politis (2004) tarafından ampirik olarak gerçekleştirilen bir çalışmada, dönüştürücü liderlik davranışının yeni bilgi yaratılması üzerinde etkili olduğu ve bu iki değişkenin aralarında güçlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Politis, 2004: 23-34). Günümüze kadar yapılan çalışmalarda, bilgi yönetimi süreçlerinin bir arada ele alınarak, dönüştürücü liderlik davranışı ile ilişkilendirildiği çalışmaların az sayıda olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma bu kapsamda, bilgi yönetimi süreçlerinin bir arada ele alınarak, bunların bir bütün halinde dönüştürücü liderlikle ilişkilerinin ortaya konulmaya çalışıldığı öncü bir çalışma niteliğini taşımaktadır. Araştırmanın temel hipotezleri, dönüştürücü liderlik modeline ilişkin özelliklerin, bilgi yönetimi süreçleri olarak bilgiyi yaratma ve bilgiyi paylaşma üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Diğer yandan araştırmada, bilgi yönetimi süreçlerinin de örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu ortaya koyulmaktadır.

## **Dönüştürücü Liderlik Kavramı ve Dönüştürücü Liderliğin Boyutları**

### **Dönüştürücü Liderliğin Tanımı ve Özellikleri**

Dönüştürücü liderlik, liderlik yazınına görece yeni girmiş olan ve 1980'lerden itibaren ağırlık kazanmaya başlayan bir kavramdır (Bolat ve Seymen, 2003: 62). Dönüştürücü liderlik, günümüzün dünyasında liderliğin etkili biçimde gerçekleşmesi için gerekli olan yeni bir liderlik felsefesidir (Acuner ve Yılmaz, 2000: 3). Dönüştürücü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "isyan liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasıyla ortaya konulmuş ve kavrama daha sonra 1978 yılında James Mac Gregor Burns tarafından dönüştürücü liderliğin özellikleri de eklenmiştir (Özalp ve Öcal, 2000: 207-227).

Bass (1990), izleyicilerin ilgi alanlarını çoğaltan, örgütün amaç ve misyonunun çalışanlarca benimsenmesini sağlayan ve izleyicileri grubun yararı yönünde harekete geçiren liderler olduğunu belirtmiştir (Bass, 1990). Hughes (1990), dönüştürücü liderliği, "bir vizyon geliştirerek, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için; teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci" olarak tanımlamıştır. Dönüştürücü liderlik, Burns (1978) tarafından; liderlerin izleyicileri üzerinde radikal değişimler yarattığı bir süreç olarak ifade edilmektedir. Yukl (1999), Stone (2004) ve diğer meslektaşlarına göre dö-

nüştürücü lider, “temel beklentileri en iyi şekilde karşılayabilmeleri amacıyla astları ile sürekli ve etkili bir iletişim içerisinde olan lider” olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 1999: 286; Stone vd., 2004: 349). Dönüştürücü liderler, beraber çalıştıkları ekipleri ve diğer yöneticileri, işletme amaçlarına ulaşmanın getirileri konusunda bilinçlendirerek, motivasyonlarını arttırmayı amaçlayan yöneticilerdir (Bass, 1997: 19-28).

Dönüştürücü liderlik, “görevleri ve hedefleri hakkında grubun bilinçlenmesini destekleyen, çalışanların grubun iyiliği için kendi ilgilerine odaklanmasını sağladıklarında, ilgilerini genişleten ve yükselten, üstün nitelikli bir liderlik performansı” olarak tanımlanabilmektedir (Kelloway vd., 2000: 145). Dönüştürücü liderlik; “astları daha yüksek fikir ve moral için motive eden liderlik” olarak tanımlanırken; özellikle Yukl (1999) dönüştürücü liderliği; örgüt üyeleri arasındaki tutum ve davranışlardaki büyük değişim süreci ve örgütün misyon ve hedeflerine katkıda bulunma, olarak tanımlamıştır. Dönüştürücü lider özelliği, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan uzmanlığı tanımlamada lidere olanak tanıyacak kabiliyetlerin/yeteneklerin bir kümesidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Keçecioglu, 1998: 28).

Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin kişisel gereksinmelerine cevap vermek suretiyle onları yetkilendirerek, izleyicilerin, içinde buldukları grubun, liderin ve örgütün amaçlarını öncelik sıralamasına göre bir düzene koyarak, izleyicilerin liderliğe doğru gelişim göstermelerine yardımcı olur. Bunun yanı sıra, dönüştürücü liderlerin izleyicilerin yüksek iş tatmini, grup ve örgüt düzeylerinde sorumluluk üstlenmeleri için liderlik ederek, kendilerinden beklenenden daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmalarını sağlayabilir (Bass ve Riggio, 2005). Bir kişinin dönüştürücü lider olabilmesi için, öncelikle izleyicilerinin olması ve bunların lidere olan ilgi ve etkilenme düzeylerinin giderek artış göstermesi gerekir. Burada izleyiciler kavramı ile kastedilen, liderin etki alanına giren astlar, çalışma arkadaşları, çapraz ilişki düzeyindeki diğer astlar, üstler ve diğer örgüt paydaşlarıdır; başka bir deyişle liderlikte yalnızca doğrudan ve yukarıdan aşağıya ilişkiler değil, aşağıdan yukarıya ve çapraz olanlar da dikkate alınmalıdır (Coad ve Berry, 1998: 164-172). İkinci boyutta ise Bass (1990), dönüştürücü liderliğin, ancak bu izleyicilerin grup amaçlarının ve misyonunun farkına vardıklarında, bunu kabul ettiklerinde ve kişisel çabalarını grubun faydası yönünde kullanma konusunda yoğunlaştırdıklarında ortaya çıkabileceğini belirtmektedir (Bass, 1990).

Dönüştürücü liderler, değişimci ve yenilikçi nitelikleriyle örgüt çalışanlarının değer yargılarını ve inançlarını değiştirerek, izleyicilerinin sahip oldukları becerileri örgüt yararına geliştirmelerini telkin ederler. Dönüştürücü liderler, ilham verici davranışları ile çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda motive olmalarını ve yaptıkları işlerde yüksek performans sergilemelerinde etkili olurlar (Saruhan ve Yıldız, 2009). Diğer taraftan, dönüştürücü liderler, örgütlerde ve toplumlarda köklü değişimlerin gerçekleştirilmesi sürecinde değişimi başlatan, değişim sürecine başarıyla öncülük eden kişiler olurken aynı zamanda sürece odaklanmak yerine performansla ilgili düşüncelere önem veren ve izleyicilerin ihtiyaçlarını değiştirerek yeni vizyonlara yönelmelerini sağlayan etkin kişilerdir (Keçecioğlu, 1998: 28-30). Yapılan çalışmalarda dönüştürücü liderlik özellikleri ile ilgili olarak 4I özelliği; İdealleştirilmiş Etki (Karizma), İlham Verici Motivasyon, Birey Düzeyinde İlgi ve Entelektüel Uyarım özellikleri belirtilmektedir (Stone vd., 2004: 350; Hinkin ve Tracey, 1999: 106, Serinkan, 2008). Bu özellikler aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

- **Karizma:** Karizma ilk olarak Alman sosyologu Weber'in sosyolojik olarak incelediği bir kavramdır (Bass, 1998: 541) ve kendilerinden çok emin, üstün yetenekli, başkalarının üzerinde hâkimiyet kuran, idealleri belirleyen kişileri anlatmak için kullanılır. Karizmatik liderler psikolojik olarak çok iyi durumda olup, takipçilerine kendi duydukları heyecanı aktarabilirler. Karizmatik liderlerin özellikleri arasında kendini adama, akılcılık ve heyecan ön sıralarda yer almaktadır. Dönüştürücü liderler, izleyenleri tarafından kabul edilmiş, güvenilir ve saygı duyulan kişilerdir (Hinkin ve Tracey, 1999: 106). Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin kabul edebilecekleri rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptirler; gerektiğinde ortaya çıkan fırsatları çok iyi değerlendirirler, kendilerine güvenirlere, çevreye duyarlıdırlar, tutarlıdırlar, vizyon sahibidirler ve en önemlisi izleyenleri tarafından kabul edilerek, onları etki altına alabilme yeteneğine sahiptirler (Bolat ve Seymen, 2003: 67). Dönüştürücü liderler, etik ve ahlaki değerlere önem verirler ve kendi ihtiyaçlarının ötesinde izleyenlerinin ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışırlar. Davranışları ve sözleri ile onları sürekli başarılı olmaya teşvik ederler. Bu nedenle izleyenler kendilerini liderleri ile özdeşleştirirler ve onun değerlerini, inançlarını kabul ederler. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 229; Kelloway vd., 2000: 145).

- **İlham verici motivasyon:** Dönüştürücü liderin astları için bir model oluşturma, vizyon aktarma ve çabalara odaklanmak üzere semboller kullanma kapasitesi, esin verme ya da ilham vericilik olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların, örgütün misyonu ve vizyonu konusunda bilgilendirilmesi, onlara bu amaçlara ulaş-

manın örgüt açısından öneminin anlatılması ve böylelikle motivasyonun sağlanması, dönüştürücü liderliğin temel becerilerindedir (Sarros ve Santora, 2001: 386). Dönüştürücü lider, çalışanlara takım ruhunu aşıl原因arak, iyimserlik ve motivasyon sağlamaya çalışır, çalışanlarla ortak paylaşımlarda bulunur ve güven aşıl原因arak onlara ilham vermeye çalışır (Hinkin ve Tracey, 1999: 109).

• **Birey düzeyinde ilgi:** Dönüştürücü liderler, tipik olarak her izleyenine, tek bireymiş gibi davranmak, öğretici deneyimler yaratmak ve teşvik etmek için projeleri devretme eğilimindedirler (Özkalp ve Kırel, 2001: 372). Dönüştürücü liderler, bir koç ya da danışman gibi davranarak, çalışanların gelişimi ve başarısı için, bireylerin ihtiyacı olan özel ilgiyi göstermektedirler. Dinlemesini çok iyi bilir ve çalışanlar arasında gelişim özelliklerine göre görev dağılımı yapar. Görev dağılımı sonrasında çalışanları izler ve eğer ihtiyaç duyulursa destek verir (Hinkin ve Tracey, 1999: 109). Dönüştürücü liderlerin aynı zamanda empati yetenekleri çok yüksektir. Bu becerileri sayesinde dönüştürücü liderler, her çalışanın örgüt için değerli olduğunu hissettirerek, onların performansının artmasına yardımcı olurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 230).

• **Entelektüel uyarım:** Dönüştürücü lider, izleyicilerin bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve onları etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşulları yaratırlar. Bunun yanında, belirli yöntem ve davranış tarzlarıyla izleyenlerinin entelektüel gelişim ve yetişmelerine öncülük eder. Bu özellik liderin, izleyenlerin entelektüel yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlayarak, bilimsel düşünme ve problem tanımlama ve çözme yeteneklerini geliştirir (Özalp ve Öcal, 2000: 216). Dönüştürücü liderler, çözümlenmemiş sorulara veya eski sorunlara yeni yaklaşımlarla çözüm bulurlar ve çalışanların yenilikçi ve yaratıcı olmalarını teşvik ederler. Dönüştürücü liderler, yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar; yaratıcı düşünce, daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere veya düşünceler arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir. Bu özellik, yeni yöntemleri, yeni fikirleri içinde barındıran bir değişim sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 230).

## **Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezleri**

### **Dönüştürücü Liderliğin Bilgi Yönetimi Üzerine Etkisi**

Davenport ve Prusak (2001)'a göre bilgi yönetimi, bilgi deneyim ve değerlere ilişkin enformasyonun akışkan bir karmasıdır (Davenport ve Prusak, 2001: 85). Bilgi yönetimi; bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştirerek organizasyo-



nun yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir (Çakar ve Yıldız, 2010: 71-93). Bir başka yaklaşımla bilgi yönetimi, mevcut uzmanlık ve tecrübeler de dahil olmak üzere veri tabanları, dokümanlar, politikalar ve prosedürleri içeren, işletmenin tüm bilgi varlıklarını belirlemek, yönetmek ve paylaşmakla ilgili bütünlük ve sistematik bir yaklaşımdır (Barquin, 2001: 127-142).

Bilgi yönetimi işletmede karar verme süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Hızla değişen çevrede çoğu şirketin rekabet çabası bilgi geliştirme ve kullanma konusuna odaklanmaktadır (Lee vd., 2000: 783-793). Sözü edilen tanımlamalardan hareketle bilgi yönetiminin bir süreç olduğu ve bu nedenle aşamalara ve boyutlara sahip olduğu söylenebilir. Diğer yandan bilgi yönetimi, belirli amaçlara ulaşmak için ortak aklın kullanılması demektir. Ortak aklın kullanılması örgüt için arzu edilen hedeflere ulaşmayı sağladığında bir anlam ifade edebilir. Bu nedenle, bilgi yönetimi ile ortaya çıkan eylemlerin ölçülebilen performans sonuçlarına sahip olması gerekir (Barquin, 2001: 127-142).

Bilgi yönetim süreçlerini ele alan ve inceleyen çalışmalara bakıldığında, ortaya konulan kavramların ve yapılan sınıflandırmaların ilgili çalışmaların yazarları tarafından farklı şekillerde değerlendirildiği görülmektedir. Becerra-Fernandez, Gonzalez ve Sabherwal (2004)'a göre bilgi yönetimi dört temel aşama ve yedi alt sürece ayrılmaktadır. Sözü edilen yazarlarca birinci aşama, "bilginin keşfedilmesi" aşaması olarak isimlendirilmekte ve bu aşamada örgütte mevcut olan bilgilerin sentezlenmesi veya örgütteki veri ve enformasyondan elde edilen açık ve örtülü bilgilerden oluşmaktadır. Yazarlara göre bilgi yönetimine ilişkin ikinci temel aşama "bilginin elde tutulması" aşamasıdır. Bu ikinci aşamada, örgüt katılımcılarının sahip olduğu açık ya da örtük bilgiye, örgütteki çalışanlar dışında, örgüt ağları, birimler, çeşitli teknolojiler ve veri havuzlarıyla erişilebilmektedir. Bilginin elde tutulması aşaması, içselleştirme ve dışsallaştırma olarak iki alt sürece ayrılmaktadır. Söz konusu yazarların bilgi yönetimi süreçlerinden üçüncüsü, "bilginin paylaşılması" aşamasıdır. Bu aşamada, örgütün sahip olduğu örtük ve açık bilgilerin örgüt çalışanları arasında paylaşılması ve örgütteki her düzeye iletilmesidir. Becerra-Fernandez, Gonzalez ve Sabherwal (2004)'a göre bilgi yönetimi sürecinin dördüncü temel aşaması, "bilginin uygulanması" aşamasıdır. Yazarlar, bu aşamada örgütsel bilginin alınan kararlarda ve yerine getirilen faaliyetlerde etkin olarak kullanılabileceğini söylemektedir. Örgütte, faaliyetler sırasında uyulması gereken talimatlar ve örgütsel rutinler ise sözü edilen aşamaya ilişkin alt süreçleri ifade etmektedir (Becerra-Fernandez, Gonzalez ve Sabherwal (2004: 32-36).

Awad ve Ghazari (2004)'ye göre bilgi yönetimi süreçleri, bilginin elde edilmesi, örgüt içinde düzenlenmesi, artırılması ve örgüt düzeyinde iletilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Yazarlar, bilginin elde edilmesi sürecini birinci aşamada ele almaktadır. Onlara göre, elektronik postalar, görsel ve işitsel malzemeler, elektronik metinler önemlidir. Bilgi yönetimi sürecinin ikinci aşaması, daha önce elde edilen bilgilerin kodlanması, dinlemeye tabi tutulması, sınıflanması ve arıtılarak yeni baştan erişime ve kullanıma hazır duruma getirilmesi faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bilginin örgüt içinde artırılmasını ifade eden üçüncü aşama ise örgütün veri tabanlarında yer alan ve herkesin erişimine açık olan bilgilerin, veri madenciliği sayesinde yeniden örtük bilgi haline getirilmesini içermektedir. Bilgi yönetimi sürecinin son adımında, daha önce sözü edilen bilgiler, örgüt çalışanları tarafından iletilerek paylaşılır hale gelmektedir (Awad ve Ghazari, 2004: 24).

O'Dell, Grayson ve Essaides (2003), bilgi yönetiminin yedi farklı süreçten oluştuğunu ifade etmektedir. Yazarlara göre sözü edilen süreçler sırasıyla, "bilginin düzenlenmesi", "örgüt tarafından paylaşılması", "örgütle uyumlu hale getirilmesi", "örgüt içinde kullanımı", "üretimi", "tanımlanması" ve "derlenmesi" olarak isimlendirilmektedir. Bilgi yönetimine ilişkin bu süreçlerin her biri hiyerarşik basamaklardan oluşan bir modelin bileşenlerini oluşturmaktadır ve her aşama sırasıyla yerine getirilerek uygulamaya geçirilmektedir. Söz konusu yazarların ileri sürdüğü süreçlere ilişkin düşüncelerinin dikkat çeken bir yönü, örgütün varlığının bilgiyi öncelikle derlemesine ve bu suretle bilgi üretimini gerçekleştirmesine bağlı olduğudur. Bilgi yönetim süreçlerini inceleyen diğer yazarlardan Soliman ve Spooner (2000) ise bilgi yönetim süreçlerinde beş aşama olduğunu ileri sürmektedir. Bu süreçler sırasıyla; bilginin yaratılması, elde edilmesi, organizasyonu, erişimi ve kullanımınıdır. Alavi ve Leidner (2001), bilgi yönetimi süreçlerini sırasıyla; bilginin üretilmesi, depolanması, iletilmesi ve uygulanması olarak ifade etmektedir.

Bu çalışmada Scott ve Wagner (2003)'ün çalışmalarındaki perspektife bağlı kalınarak, bilgi yönetimine ilişkin temel süreçler, bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılması olarak ele alınmaktadır (Scott ve Wagner, 2003: 285-313). Birçok durumda dönüştürücü bir lider, daha yaratıcı ve yüksek performansı teşvik eden faaliyetlerde teşvik edici bir tutum sergilemelidir. Bununla beraber, ileri teknoloji firmaları ve bilgiye dayalı olarak faaliyet gösteren işletmeler genellikle daha yüksek düzeyde bilgiyi yaratarak ve paylaşarak bunları rakiplerin üzerinde bir performans elde etmek amacıyla ilişkilendirmelidir (Avram, 2006: 1-10). Dönüştürücü liderlik özellikleri ile bilgi yönetimi süreçleri arasındaki ilişkiler aşağıdaki başlıklarda incelenmektedir.

• ***Dönüştürücü liderlik özelliği olarak karizma ile bilginin yaratılması ve paylaşılması süreçlerinin ilişkilendirilmesi:*** Bilgi toplama, bilginin elde edilmesine yöneliktir. Bu süreç için “elde etme, arama, üretme, yaratma” gibi farklı ifadeler de kullanılmaktadır. Bütün bu ifadelerin sahip olduğu ortak öge bilginin toplanmasıdır. Bilgi toplama sürecinin içinde yenilik kavramı da bulunmaktadır (Gold ve diğerleri 2001: 185-214). Örgütsel bilginin yaratılması, kişisel deneyimlerin yayılması ve paylaşılmasını gerektirmektedir. Bireyler arasındaki iş birliği beraberinde bireysel farklılıkları da getirmektedir. Bireysel farklılıklar da yaratıcı bilginin doğmasını ve öğrenmenin gelişmesini sağlamaktadır (Avram, 2006: 1-10). Dönüştürücü liderler, bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılmasında uygun bir örgütsel iklim yaratırlar. Bu liderler, karizmatik özelliklerini kullanarak, çalışanların entelektüel gelişimini teşvik etme ve onlarla kişisel olarak ilgilenmek suretiyle örgütte bilgi yaratma ve paylaşma konusunda teşvik edici olurlar. Bilgi yönetiminin amacı, kendisini oluşturan her bir parçanın toplamından daha güçlü ve daha değerli ve rakiplerinden daha rekabetçi bir organizasyon oluşturmak için çalışanlarının uzmanlık ve özgün bilgilerini ölçebilen, depolayan, kullanan ve ticarileştirebilen bir “öğrenen organizasyon” yaratmaktır. Dönüştürücü liderler, örgüt için meydan okuyucu bir vizyon ve stratejik hedefleri belirleyerek bireysel olarak yetenekli çalışanları örgüte çekebilir (Conger ve Kanungo, 1998: 78-97).

• ***Dönüştürücü liderlik özelliği olarak ilham verici motivasyon ile bilginin yaratılması ve paylaşılması süreçlerinin ilişkilendirilmesi:*** Liderler, örgüt içinde hangi faaliyetin değerli olacağını, hangi davranışların teşvik edileceğini ve hangi çabaların ödüllendirileceğini belirlemede doğrudan bir kontrol sahibi olmaktadır. Bu faktörler, çalışanların yeni bilgi geliştirme yeteneğini ve motivasyonunu etkileyebilir. Bireyler, kişisel deneyimlerini ve hayallerini kişisel görüşlerine dönüştürme sırasında yeni bilgi ve fikirler ortaya koyabilirler. Bu görüşler daha sonra diğer takım üyeleri ile paylaşılabilir (Bryant, 2003: 32-44). Dönüştürücü liderlik teorisinin bazı boyutları, bilgi yönetimiyle uygunluk içindedir. Çalışanlar, yeni fikirler yaratarak paylaşma ve bunları test etme özgürlüğüne sahip olduklarında daha verimli olurlar (Sosik, 1997: 460-479).

• ***Dönüştürücü liderlik özelliği olarak entelektüel uyarım ile bilginin yaratılması ve paylaşılması süreçlerinin ilişkilendirilmesi:*** Dönüştürücü liderlik, çalışanların yenilikçi olmaları için motivasyon içerisinde entelektüel teşvik ve destek sağlarlar. Dönüştürücü liderler, çalışanları yenilik yapmada motive etmek ve heyecanlandırmak için karizmatik özelliklerinden yararlanırlar. Nihayet dönüştürücü liderler, çalışanlara kişisel düşüncelerini aktararak onların örgütle fikirleri-

ni paylaşımları konusunda teşvik edici olur. Dönüştürücü liderler, bireysel ve örgütsel düzeyde bilgiyi yaratma, paylaşma ve kullanma konusunda destekleyici bir sorumluluk sergilerler. Bireysel düzeyde öncelikle bilgi yaratılır. Çalışanlar, bilgiyi yaratma, paylaşma ve kullanma konusunda yetenekli olsalar bile kendi işleri söz konusu olduğunda bilgi yaratma sürecine vurgu yaparlar. Bireysel tutku ve yaratıcı bir görüş içerisinde alternatifler geliştirir, problemlere çözüm bulur ve yeni bilgi yaratırlar (Crossan vd.,1999: 522-537).

Liderler, örgüt içinde bilginin rekabet avantajına dönüştürülmesini kolaylaştıran vizyonu, motivasyonu, sistemleri ve yapıları ortaya koyarlar. Bilgi yönetimi liderlerin, örgütün bütün düzeylerinde anahtar bilgi yönetimi süreçlerini oluşturan, bilgiyi yaratma, paylaşma ve kullanma boyutlarında bilinçli bir çaba içinde olmasını gerektirir. Dönüştürücü liderlik ve işlemci liderlik teorileri, liderlerin örgüt içinde bilginin yaratılmasını nasıl etkilediklerinin anlaşılması konusunda bir temel oluşturur (Bass, 1985: 20-22). Bu düşüncelerle, dönüştürücü liderlik özelliklerinin bilginin yaratılması ve paylaşılması üzerindeki etkilerine ilişkin hipotezler aşağıdaki gibi ortaya konulabilir.

- H1:** Dönüştürücü liderliğe ilişkin karizmatik davranış, bilginin yaratılmasını kolaylaştırır.
- H2:** Dönüştürücü liderliğe ilişkin karizmatik davranış, bilginin paylaşılmasını kolaylaştırır.
- H3:** Dönüştürücü liderliğe ilişkin ilham verici motivasyon, bilginin yaratılmasını kolaylaştırır.
- H4:** Dönüştürücü liderliğe ilişkin ilham verici motivasyon, bilginin paylaşılmasını kolaylaştırır.
- H5:** Dönüştürücü liderliğe ilişkin entelektüel uyarım davranışı bilginin yaratılmasını kolaylaştırır.
- H6:** Dönüştürücü liderliğe ilişkin entelektüel uyarım davranışı bilginin paylaşılmasını kolaylaştırır.

### **Dönüştürücü Liderliğin Örgüt Performansı Üzerine Etkisi**

Örgütsel ve yönetsel kuramın merkezinde yer alan performans kavramı en basit tanımıyla bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir. Performans, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Daft, 2000: 12). Anlaşılması zor ve çok boyutlu bir olgu olan bu kavram, gözlemleyen kişinin bakış açısına, gözlemlendiği zaman periyoduna ve kullanılan kriterlere

göre farklılık gösterecektir. Öte yandan, bir örgüt içerisinde tüm davranışların daima tatmin edici bir performans düzeyine erişmeye yönlendirildiği açıktır (Snow ve Lawrence, 1980: 318-319). Bahsedilen bu performans düzeyi, her örgüt için, o örgütün rekabetçi gücünün bir göstergesidir. Başka bir deyişle, bir örgüt için performans, firmanın nerede olduğunun, önceden belirlenmiş olan amaçların ne ölçüde başarıldığının ve en önemlisi, rakiplerle yapılan bir karşılaştırma içerisinde, yeteneklerin performans artışı sağlamak üzere nasıl etkin kullanılabileceğinin bir belirleyicisidir (Agarwal, 1997: 45).

Liderlik ve performans arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu gösteren bazı kanıtlar söz konusudur. Bunlardan ilki, uygulamayla ilgilidir. Günümüzün yoğun, dinamik ve yeniliğe dayalı, performans ve fiyat rekabetini gerektiren, kârların azaldığı iş çevresi liderlik ve örgütsel performans arasında ilişki kurulmasını gerektirmektedir (Santoravd, 1999: 101-109). Araştırmacılara ve işletme yöneticilerine göre, örgütler şiddetli rekabetin ve belirsizliklerin yarattığı yeni meydan okumalarla karşılaştığında, etkili liderlik davranışı, örgütsel performansın arzu edilen düzeye yükseltilmesini kolaylaştırmaktadır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: 509-533).

Dönüştürücü liderliğin örgüt performansına etkisi konusunda birtakım çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Coad ve Berry (1995) tarafından yapılan çalışmada, performans artırılması ve öğrenmenin sağlanmasında dönüştürücü liderin etkileri incelenmiştir. Masive Cooke (2000) dönüştürücü liderliğin, astların motivasyonları ve verimlilikleri üzerindeki etkilerinden; Eisenbach, Watson ve Pillai'nin (1999: 80-88) çalışmalarında, örgüt içinde yeni bir sistemin oluşturulmasında yeni hedeflerin belirlenmesinde ve yönetim süreçlerinin değişiminde, dönüştürücü liderliğin öneminden söz edilmektedir. Yine, Dionne ve diğerleri (2004), dönüştürücü liderliğin örgüt üzerindeki ve takım performansına etkilerine yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre, dönüştürücü liderlerin örgütlerde gelişimin sağlanması için önemli roller üstlendikleri görülmektedir. Güdüleyici araçların düzenlenmesi, iş zenginleştirme, iş tasarımlarının reorganizasyonu, iş rotasyonu gibi alanlarda örgütün performansını doğrudan etkiledikleri anlaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlerin örgütlerde duyarlılık eğitimi alanında farklılıklar yarattıkları ve sağlanan motivasyon sayesinde örgütsel gelişim ve performans üzerinde olumlu sonuçlar ortaya çıktığı söylenebilir (Şahin, 2009: 97-118). Bu düşüncelerle bu çalışmanın yedinci hipotezi aşağıdaki gibi ortaya koyulabilir.

**H7:** Dönüştürücü liderlik modelinin (karizma, motivasyon ve entelektüel güç), örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

### **Bilgi Yönetiminin Örgüt Performansı Üzerine Etkisi**

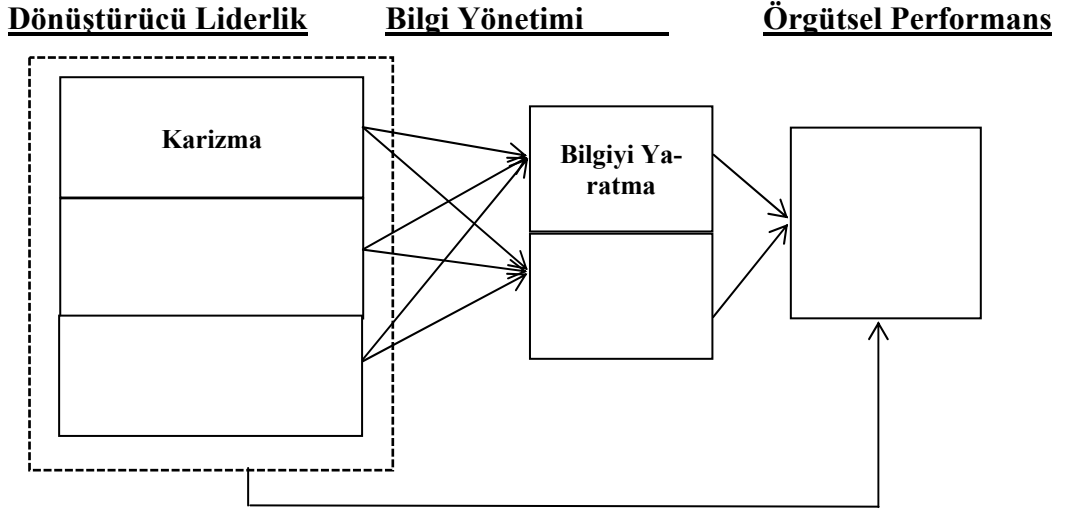
McEvily ve Chakravarthy (2002), örgütün özellikle teknolojik ve bilimsel bilgiyi yaratıp, paylaşmasıyla rekabet üstünlüğü elde edebileceğini ortaya koymuştur. Argote ve Ingram (2000), örgütün birimler arasında bilgiyi transfer edebilme yeteneğinin örgütsel performansı geliştirdiğini ifade etmiştir. Gold ve diğerleri (2001) örgütsel etkinliğin başarılmasında bilgi yönetiminin önemli katkılar sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Bir diğer çalışmada, bilgi tabanlı firmaların en yüksek üretim performansına ulaşma başarısını gösterdikleri, bilgiyi önemsemeyen ve bilgi yönetimine odaklanmayan firmaların ise düşük üretim performansına sahip oldukları görülmüştür (Bülbül, 2008: 161-180).

Bilgi yönetimi yazınında bilgi yönetimi süreçlerinin başlangıcı olan bilgiyi elde etme örgütsel etkinlik için önemli bir unsur olarak açıklanmaktadır. Elde edilen bilgi, bilgi yönetiminin süreçleri kapsamında kullanılabilir hale getirilip kullanılmadıkça örgütsel etkinliğe etkisinden söz edilemez. Bilginin örgütsel etkinliğe etkisi olabilmesi için öncelikle bu bilginin örgütün kullanabileceği özelliklere sahip olması gerekmektedir. Daha sonraki uygulama aşaması ise diğer bütün faaliyetlerin etkinliğini doğrudan destekler. En son aşama olan bilgiyi koruma aşaması ise rekabet avantajı açısından önem taşımaktadır. Sonuç olarak örgütün rekabet ortamında avantajını sürdürmesi örgütün etkinliğini sağlamlaştırabilir (Çakar ve Yıldız, 2010: 71-93). Bu düşüncelerle çalışmanın sekizinci hipotezi aşağıdaki gibi ortaya koyulabilir:

**H8:** Bilgi yönetimi süreçleri (yaratma ve paylaşma) örgütsel performans üzerinde etkilidir.

Ortaya konulan hipotezler ışığında oluşturulan araştırmanın teorik modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

### Şekil 1: Araştırmanın Teorik Modeli



### Yöntem

### Örnekleme

Bu araştırmada kullanılan veriler biri tekstil sektöründe faaliyet gösteren 89 işletmede görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerden elde edilmiştir. Bu işletmeler imalat odaklı olarak faaliyet göstermektedirler. İlgili işletmeler, Uşak Deri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet göstermektedir. Araştırma kapsamındaki firmaların önceden belirlenen yöneticilerinden anketin dağıtılması için izin alınmış ve anketler ilgili firmalardan önceden randevu alınması suretiyle görüşülerek dağıtılmıştır. Sözü edilen 89 firmada görev yapan 152 orta ve üst düzey yöneticiden 38 tanesi mazeret belirterek ankete cevap vermemiş, geriye kalan 14 yönetici ise anket formu kullanmadan mülakat şeklinde görüşebileceklerini belirtmiştir. Anket formu dağıtılan 100 yöneticiden arzu edilen ve analize hazır verilerin geri döndüğü anlaşılmıştır. Anketlerin geriye dönüş oranı % 58 olarak gerçekleşmiştir. Bu geri dönüş oranı kabul edilebilir sayılmaktadır (Cicourel, 1982: 11-20).

Araştırma kapsamına dahil edilen toplam 100 yöneticinin; % 35' inin 25-30 yaş, % 37'sinin 31-36 yaş ve % 28'inin 37 yaş ve üzerinde olduğu anlaşılmıştır. Yine katılımcıların % 53'ünün erkek, % 47'sinin kadın olduğu görülmektedir. Meslekteki kıdemlere bakıldığında, % 23'ünün 3 yıldan az, % 25'inin 3-6 yıl arasında, % 29'unun 7-10 yıl ve % 23'ünün 11 yıl ve üstünde çalışma süreleri olduğu

anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 32'si müdür, % 29'u müdür yardımcısı, % 39'u ise departman sorumlusu idari personeldir. Bu kurumdaki kıdemi 1 yıldan az olanların oranı % 30, 1-2 yıl olanların oranı % 23, 3-5 yıl olanların oranı % 19 ve 6 yıl ve üstü olanların oranı ise % 28'dir.

## Ölçekler

Araştırmada kullanılan soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri ile ilgili maddelere, ikinci bölümde bilgi yönetimi bağlamında bilginin yaratılması ve paylaşılması maddelerine ve üçüncü bölümde de kontrol değişkenlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Kontrol değişkenleri ve yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri bağımsız değişken, bilgi yönetimi süreci ve örgüt performansı bağımlı değişkenler olarak dikkate alınmıştır. Soru formunun birinci ve ikinci bölümünde kullanılan değişkenlerin tümü, 1=Hiçbir zaman ve 5= Hemen hemen her zaman arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

- **Dönüştürücü Liderlik Özellikleri:** Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir yazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan dönüştürücü liderlik davranışı ve bilgi yönetimi ölçeği daha önce geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş çalışmalardan alınmıştır. Dönüştürücü liderliği ölçmek için Gökkaya (2005) ve Başol (2005)'un Bass ve Avolio (1995)'dan daha önce Türkçeye uyarlamış oldukları Çok Yönlü Liderlik Ölçeğinden yararlanılmıştır. Sözü edilen ölçeğin Alfa Katsayısı: .84 olarak hesaplanmıştır. Ankette dönüştürücü liderlik özelliklerine ilişkin olarak karizma 8, ilham verici motivasyon 4, entelektüel uyarım gücü 4 ve bireysel ilgi 4 olmak üzere toplam 20 ifade yer almıştır.

- **Bilgi Yönetimi Süreçleri:** Bilgi yönetimi süreçleri ölçeğiyle ilgili olarak anket formundaki soruların hazırlanmasında bilgi yönetimi alanında çalışan uluslararası araştırma organizasyonları (Arthur Andersen ve APQC, 1996; KPMG, 2001; Knowledge Associates, 2002) ile Skyrme (2000) ve Darroch'un (2003) çalışmalarından faydalanılmıştır. Diğer taraftan İpçioğlu (2004)'nun aynı çalışmalardan yararlanarak oluşturduğu 19 sorudan oluşan (alfa katsayısı: .91) bilgi yönetimi ölçeğinden de yararlanılmıştır. Sözü edilen ölçekte bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin olarak bilginin depolanması 5, bilginin yaratılması 5, bilginin paylaşılması 5, bilginin kullanılması 4 olmak üzere toplam 19 ifade yer almaktadır.



- **Örgütsel Performans Ölçeği:** İşletmenin performansını ölçmeye yönelik olarak geliştirilen soru formu, 7 soruyu içeren ölçekten meydana gelmektedir. Bu ölçekler Fawcett ve Clinton'ın (1996) çalışmalarından esinlenerek hazırlanmıştır. Her bir ölçek maddesinin her iki ucunda, 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum ifadeleri yer almaktadır. Ölçek maddeleri için işaretlenen 1 ve 2 seçenekleri maddeler için olumsuz düşünceyi belirtirken, 4 ve 5 seçenekleri olumlu düşünceyi ifade etmektedir. Ölçekte 3 olarak yapılan puanlama ise adı geçen madde ile ilgili yorum geliştirilmediğini göstermektedir (Kaşlı, 2007: 167).

- **Kontrol Değişkenleri:** Katılımcılardan, yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, medeni ve kadro durumlarına uygun olan alanları işaretlemeleri istenmiştir.

## **Analiz Yöntemi**

Soru formu yardımı ile toplanan veriler SPSS 16.0 istatistiksel veri analiz paket programı ile analiz edilmiştir. Kontrol değişkenlerine ilişkin veriler, frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada araştırma modelinde gösterilen değişkenler arası ilişkileri incelemek üzere faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

## **Bulgular ve Yorum**

### **Faktör Analizleri ve Değişkenler Arası İlişkiler**

Anketi oluşturan Likert tipi toplam 46 soru kişisel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına varimaks dönüşümü ile ulaşılmıştır. Tablo 1'de değişkenlere ait faktör yükleri ve faktörlere ilişkin Kaiser-MeyerOlkin (KMO) katsayısı verilmiştir. KMO değerleri faktör analizinin kullanılabilirliği hakkında bilgi verir. Bu oranın 0,60'dan fazla olması istenir (Büyüköztürk, 2002: 10-48). Bu çalışmada tüm KMO değerlerinin de 0,60'dan büyük olduğu görülmektedir. Diğer taraftan her bir faktör tarafından açıklanan varyans oranı (AVO) da % 55'in üzerindedir.

**Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Faktör Yükleri**

Karizma	İlham Verici Motivasyon	Entelektüel Uyarım	Bilgiyi Yaratma	Bilgiyi Paylaşma	Örgütsel Performans
0,792	0,845	0,804	0,822	0,794	0,789
0,780	0,841	0,762	0,759	0,736	0,730
0,754	0,820	0,733	0,670	0,649	0,669
0,725	0,763	0,632	0,601	0,632	0,651
0,647					0,603
0,623					
0,610					
0,697					
KMO	KMO	KMO	KMO	KMO	KMO
0,791	0,762	0,772	0,681	0,751	0,776
AVO	AVO	AVO	AVO	AVO	AVO
% 61,135	% 64,714	% 63,611	% 57,180	% 60,098	% 61,144

### **Dönüştürücü Liderlik Özellikleri, Bilgi Yönetimi Süreçleri ve Örgütsel Performans İlişkisi**

Tablo 2'deki korelasyon matrisinden görüldüğü gibi, dönüştürücü liderlik özellikleri ile bilginin yaratılması, paylaşılması ve örgütsel performans arasında % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmaktadır. Matris incelendiğinde, dönüştürücü liderlik özelliklerinden karizmanın bilgi yönetimi süreçlerinden bilgiyi paylaşma ile ilişkisinin güçlü olduğu, karizma ile bilgiyi yaratma arasındaki ilişkinin diğer boyutlarla karizma arasındaki ilişkiye göre daha zayıf olduğu görülmektedir. Aynı şekilde ilham verici motivasyon ile bilgiyi yaratma ve paylaşma arasında da % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmaktadır ve bilgiyi paylaşma ile ilişkisinin bilgiyi yaratma ile ilişkisine göre daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır. İlham verici motivasyon ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin bilgiyi paylaşma ile ilişkisine göre daha zayıf olduğu ortaya çıkmaktadır. Dönüştürücü liderliğe ilişkin entelektüel uyarım gücü ile bilgi yönetimi süreçleri ilişkilendirildiğinde, entelektüel uyarım gücünün bilgi paylaşımı ile ilişkisinin bilgi yaratma süreci ile ilişkisine göre daha güçlü olduğu görülmektedir. Yine entelektüel uyarım gücünün örgütsel performans ile ilişkisinin bilgiyi yaratma değişkenine göre daha güçlü olarak ortaya çıktığı anlaşılmak-

tadır. Bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performans ile ilişkileri değerlendirildiğinde, bilgiyi paylaşma değişkeninin çok güçlü bir şekilde ilişkili olduğu görülmektedir. Diğer yandan, bilgiyi yaratma değişkeni ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin daha zayıf olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 2: Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları**

		Ort.	Std.Sp	1	2	3	4	5	6
KRZ	1	3,87	,83	0.81(a)	,428**	,552**	,400**	,786**	,747**
İVM	2	4,73	,86	-	0.83(a)	,379**	,304**	,701**	,689**
EU	3	3,91	,88	-	-	0.74(a)	,381**	,772**	,759**
BY	4	3,92	,97	-	-	-	0.86(a)	,721**	,666**
BP	5	3,86	,66	-	-	-	-	0.89(a)	,959**
ÖP	6	3,89	,61	-	-	-	-	-	0.73(a)

\*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) \*\*.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

**KRZ:** Karizma, **İVM:** İlham Verici Motivasyon, **EU:** Entelektüel Uyarım, **BY:** Bilgiyi Yaratma, **BP:** Bilgiyi Paylaşma, **ÖP:** Örgütsel Performans

## Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

### Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Bilgi Yönetimi Süreçleri Üzerindeki Etkileri

Dönüştürücü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkilerini incelemek üzere (Regresyon Tablosu 1) dört regresyon modeli kurulmuştur. Tüm modeller istatistiksel olarak anlamlıdır. Birinci regresyon modelinde, dönüştürücü liderlik özelliklerinden karizmanın bilgi yaratma üzerindeki etkisi incelenmiş ve karizmanın bilginin yaratılması üzerinde pozitif yönde % 5 anlamlılık seviyesinde etkili olduğu görülmüştür. İlham verici motivasyonun bilgi yaratma üzerindeki etkisinin araştırıldığı ikinci regresyon modelinde, ilham verici motivasyonun örgütsel bilgi yaratma süreci üzerinde % 5 anlamlılık seviyesinde etkisi olduğu görülmüştür. Entelektüel uyarım gücünün bilgi yaratma süreci üzerindeki etkisinin araştırıldığı üçüncü regresyon modelinde, entelektüel uyarım gücünün bilgi yaratma süreci üzerinde % 5 anlamlılık seviyesinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Karizma, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım gücünün bilgi yaratma süreci üzerindeki birleşik etkilerinin incelendiği dördüncü regresyon modelinde, karizma, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım gücünün bilgi

yaratılmasını pozitif olarak etkilediği, entelektüel uyarım gücünün bilgi yaratılması üzerindeki pozitif etkisinin diğer değişkenlerden daha güçlü olduğu (.520>.281>.220) görülmektedir. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin bilgi yaratma üzerindeki etkilerinin test edildiği Model 1, Model 2, Model 3 ve Model 4'e ilişkin sonuçlar göz önüne alınarak, dönüştürücü liderlik özelliklerinin bilgi yaratmayı kolaylaştırdığı söylenebilir.

**Tablo 3 : Regresyon Tablosu 1**

	Karizma		Motivasyon		Entelektüel Uyarım Gücü		R <sup>2</sup>	F	Sig
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t			
1	.446**	4.19					.369	28.37	.000
2			.208**	1.87			.410	21.80	.000
3					.520**	6.02	.371	36.34	.000
4	.281**	2.41	.220**	2.08	.299*	3.31	.434	24.54	.000

**Bağımlı değişken:** Bilgiyi Yaratma

\*\*p< .01 \*p< .05

Dönüştürücü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla 4 regresyon modeli kurulmuştur (Regresyon Tablosu 2). Kurulan tüm modellerin anlamlı olduğu görülmektedir. Birinci modelde karizmanın örgütsel bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi incelenmiş ve ilgili değişkenin bilgi paylaşımı üzerinde pozitif yönde % 1 anlamlılık seviyesinde etkili olduğu görülmüştür. İkinci regresyon modelinde ilham verici motivasyonun bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi araştırılmış ve bu modelde motivasyonun bilgi paylaşımını % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Entelektüel uyarım gücünün bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerinin incelendiği üçüncü regresyon modelinde, entelektüel uyarım gücünün bilgi paylaşımını % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenlerini ifade eden karizma, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım gücünün örgütsel bilgi paylaşımı üzerindeki birleşik etkisinin incelendiği dördüncü modelde ise, entelektüel uyarım gücünün bilgi paylaşımı

üzerindeki pozitif etkisinin oldukça güçlü olduğu, buna karşın diğer iki değişkenin etkilerinin entelektüel uyarım gücünün etkisi düzeyinde olmadığı görülmektedir. Diğer taraftan korelasyon analizi sonuçları ile karizma (Model 1), ilham verici motivasyon (Model 2) ve entelektüel uyarım gücü (Model 3) değişkenlerinin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini araştıran regresyon modellerinde söz konusu değişkenlerin bilgi paylaşımı üzerinde etkili olduğu saptandığından dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgütsel bilgi paylaşımını kolaylaştırdığı söylenebilir.

**Tablo 4 : Regresyon Tablosu 2**

	Karizma		Motivasyon		Entelektüel Uyarım Gücü		R <sup>2</sup>	F	Sig
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t			
1	.588**	7.204					.346	51.90	.000
2			.438**	4.825			.438	23.27	.000
3					.445**	4.91	.398	24.14	.000
4	.288**	3.28	.095*	0.98	.329 **	3.37	.326	15.48	.000

**Bağımlı Değişken:** Bilgiyi Paylaşma

\*\*p< .01 \*p< .05

### **Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi**

Dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerinin test edilmesi amacıyla dört regresyon modeli kurulmuştur (Regresyon Tablosu 3). Kurulan tüm modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Birinci modelde, dönüştürücü liderlik özelliklerinden karizmanın, örgütsel performans üzerinde pozitif yönde % 1 anlamlılık seviyesinde etkili olduğu görülmektedir. İkinci regresyon modelinde ilham verici motivasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırılmış ve bu modelde motivasyonun örgütsel performans üzerinde % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Entelektüel uyarım gücünün örgütsel performans üzerindeki etkilerinin incelendiği üçüncü regresyon modelinde, entelektüel uyarım gücünün örgüt performansını % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgüt performansı üzerindeki birleşik etkilerinin analiz edildiği dördüncü modelde ise, sözü edilen özelliklerden karizmanın örgüt performan-

sı üzerindeki etkisinin diğer değişkenlere göre oldukça güçlü olduğu ( $\beta=.389$ ,  $p<.01$ ) görülmektedir. Örgüt performansı üzerinde sırasıyla etkisi olan diğer değişkenlerden entelektüel uyarım gücü ( $\beta=.212$ ,  $p<.01$ ), ve ilham verici motivasyonun ( $\beta=.92$ ,  $p<.01$ ) da pozitif yönde etkiye sahip oldukları saptanmıştır. Bu durumda dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgütsel performans üzerinde pozitif yönde etkili olduğu söylenebilir.

**Tablo 5 : Regresyon Tablosu 3**

	Karizma		Motivasyon		Entelektüel Uyarım Gücü		R <sup>2</sup>	F	Sig
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t			
1	.549** 6.502						.301	42.27	.000
2			.467** 5.227				.218	27.32	.000
3					.391** 4.209		.111	12.98	.001
4	.389** 4.156		.092 964		.212 ** 2.186		.305	14.01	.000

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Performans

\*\* $p<.01$  \* $p<.05$

### **Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi**

Bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi yaratma ve bilgiyi paylaşmanın örgüt performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla üç regresyon modeli kurulmuştur (Regresyon Tablosu 4). Kurulan tüm modellerin anlamlı olduğu görülmektedir. Birinci modelde bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi yaratmanın örgüt performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve bilgi yaratma sürecinin örgüt performansı üzerinde pozitif yönde % 1 anlamlılık seviyesinde etkili olduğu görülmüştür ( $\beta=.588$ ,  $p<.01$ ). İkinci regresyon modelinde bilgi paylaşımının örgüt performansı üzerindeki etkisi araştırılmış ve bu modelde bilgi paylaşımının örgüt performansı üzerinde % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $\beta=.438$ ,  $p<.01$ ). Örgütsel düzeyde bilgi yaratmanın ve bilgi paylaşımının örgüt performansı üzerindeki birleşik etkisinin incelendiği üçüncü modelde ise, bilgi yaratmanın örgüt performansı üzerindeki etkisinin bilgi paylaşımına göre

çok daha güçlü bir etkiye sahip olduğu ( $\beta=.432$ ,  $p<.01$ ) görülmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden bilgi yaratma ve paylaşmanın örgüt performansı üzerindeki etkisini araştıran regresyon modellerinde sözü edilen değişkenlerin örgüt performansı üzerinde etkili oldukları tespit edildiğinden, örgütsel bilgi yönetimi süreçlerinin örgüt performansını pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

**Tablo 6 : Regresyon Tablosu 4**

	Bilgi Yaratma		Bilgi Paylaşma		R <sup>2</sup>	F	Sig
	$\beta$	t	$\beta$	t			
1	.588**	7.204			.346	51.90	.000
2			.438**	4.825	.438	23.27	.000
3	.432**	3.743	.170**	1.477	.317	22.48	.002

**Bağımlı Değişken:** Örgütsel Performans

\*\* $p<.01$  \* $p<.05$

## Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, dönüştürücü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi süreçleri ve örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmakta, bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performansı arttırmadaki önemini incelemektedir. Bu çalışma ile örgütlerin dönüştürücü liderlik modeli aracılığıyla bilgi yönetimi ve örgüt performansını geliştirmelerine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda dinamik ve sürekli gelişen bir sektör olan tekstil sektöründeki işletme yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi süreçlerini nasıl etkilediği ve bu unsurların örgütsel performansı ne yönde etkilediği ortaya çıkarılmaya, bilgi yönetimi süreçlerinin de örgütsel performansı nasıl artırabileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular Tablo 7’de özetlenmiştir.

**Tablo 7: Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Hipotez	Kabul/Ret
<b>H1:</b> Dönüştürücü liderliğe ilişkin karizmatik davranış, bilginin yaratılmasını kolaylaştırır.	Kabul
<b>H2:</b> Dönüştürücü liderliğe ilişkin karizmatik davranış, bilginin paylaşılmasını kolaylaştırır.	Kabul
<b>H3:</b> Dönüştürücü liderliğe ilişkin ilham verici motivasyon, bilginin yaratılmasını kolaylaştırır.	Kabul
<b>H4:</b> Dönüştürücü liderliğe ilişkin ilham verici motivasyon, bilginin paylaşılmasını kolaylaştırır.	Kabul
<b>H5:</b> Dönüştürücü liderliğe ilişkin entelektüel uyarım davranışı bilginin yaratılmasını kolaylaştırır.	Kabul
<b>H6:</b> Dönüştürücü liderliğe ilişkin entelektüel uyarım davranışı bilginin paylaşılmasını kolaylaştırır.	Kabul
<b>H7:</b> Dönüştürücü liderlik modelinin (karizma, motivasyon ve entelektüel güç), örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Kabul
<b>H8:</b> Bilgi yönetimi süreçleri (yaratma ve paylaşma) örgütsel performans üzerinde etkilidir.	Kabul

Avolio ve diğerleri (1999), dönüştürücü liderliğe ilişkin olarak, karizma/idealleşmiş etki, ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvikin dönüştürücü liderliğin en güvenilir ve önde gelen faktörleri olduğunu ortaya koymuştur. Bu faktörler şimdiki araştırmada da kullanılmıştır. Lei ve diğerleri (1999), Llorens ve diğerleri (1990), dönüştürücü liderliğin örgütsel öğrenme konusundaki önemini ortaya koymuşlardır. Maani ve Benton (1999), Slater ve Narver (1995), dönüştürücü liderlik yaklaşımının, öğrenen örgütün geliştirilmesi konusundaki en önemli araçlardan birisi olduğunu ileri sürmüştür. Bontis (1999), Kanada'da faaliyet gösteren sigorta işletmelerinde bilginin depolanması ve kullanılmasının örgütsel performans üzerine etkisini araştırdıkları çalışmalarında, bilginin depolanması ve örgüt performansı arasında önemli ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Zagoršek v. d. (2009), dönüştürücü liderliğin örgütsel öğrenmeyi güçlü biçimde



etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Yazarlar, çalışmalarında dönüştürücü liderliğin bilgi toplama sürecini ( $\beta=.72$ ) ve bilginin paylaşılması sürecini ( $\beta=.71$ ) güçlü biçimde etkilediğini tespit etmiştir. Gümüşlüoğlu ve İlsev (2009), dönüştürücü liderliğin örgütsel yenilik üzerinde pozitif ve güçlü bir etkisi olduğunu ( $b=.65$ ,  $p<.05$ ) ortaya koymuşlardır. Scott (2003), bireysel ve grup düzeyinde işlemci ve dönüştürücü liderlik ile bilgiyi yaratma, paylaşma ve kullanma arasındaki ilişkileri araştırdıkları çalışmalarında, dönüştürücü liderliğin bilginin yaratılması ve paylaşılmasını kolaylaştırdığını ileri sürmüştür.

Babu ve diğerleri (2008), liderlik yeteneği ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkileri araştırdıkları çalışmalarında, bilgi yönetimi ile liderlik yetenekleri arasında oldukça güçlü ve pozitif bir ilişki ( $\beta=.811$ ) olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Crawford (2003), dönüştürücü liderlik özelliklerinin bilgi yönetimi süreci ile ilişkisini incelediği çalışmasında, dönüştürücü liderlik özelliklerinden karizma ( $\beta=.414$ ), bireyselleşmiş ilgi ( $\beta=.430$ ), entelektüel teşvik ( $\beta=.453$ ) ve ilham verici motivasyonun ( $\beta=.227$ ) bilgi yönetimi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Yazar, elde ettiği bu sonuçlarla bilgi yönetimi ve dönüştürücü liderlik arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Şimdiki araştırmada ise dönüştürücü liderliğe ilişkin karizma ( $\beta=.446$ ,  $\beta=.588$ ,  $p<.01$ ), ilham verici teşvik ( $\beta=.208$ ,  $\beta=.438$ ,  $p<.01$ ) ve entelektüel uyarım gücü ( $\beta=.520$ ,  $\beta=.445$ ,  $p<.01$ )'nün bilginin yaratılması ve paylaşılması üzerinde pozitif ve güçlü bir etkide bulunduğu görülmektedir. Şimdiki araştırmayla dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgüt performansı üzerinde; karizma ( $\beta=.449$ ,  $p<.01$ ), ilham verici teşvik ( $\beta=.567$ ,  $p<.01$ ) ve entelektüel uyarım gücü ( $\beta=.367$ ,  $p<.01$ )'nün pozitif ve güçlü biçimde etkileri olduğu ortaya çıkarılmıştır. Araştırmanın son bölümünde bilgi yönetimi süreçlerinden bilginin yaratılması ( $\beta=.588$ ,  $p<.01$ ) ve bilginin paylaşılması ( $\beta=.438$ ,  $p<.01$ ) süreçlerinin örgütsel performans üzerinde oldukça güçlü ve pozitif yönde etkili olduğu görülmüştür.

Şimdiki çalışma, dönüştürücü liderliğin en başta gelen özelliklerinin (karizma, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım gücü), bilgi yönetimi süreçlerinden bilgiyi yaratma ve paylaşma süreçleri üzerindeki etkisi ile örgüt performansı üzerine yaptığı etkinin ortaya konulmasını amaçlamıştır. Bu araştırmanın ulaştığı sonuçlar ile konuyla ilgili olarak daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar karşılaştırıldığında, Bontis (1999), Crawford (2003) ve Bryant (2003)'ün araştırmalarında odaklanılmayan boyutlarla ilgili bazı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Daha önceki yıllarda yapılan araştırmalarda, dönüştürücü liderliğe ilişkin özelliklerin, bilgi yönetimi ile tek tek ilişkilendirilmeye çalışıldığı (Crawford, 2003) ancak bilgi yönetiminin hangi boyutlarının araştırmada ele alın-

dığının açık olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan önceki çalışmalarda, dönüştürücü liderliğin bilgi yönetimi ve örgütsel performans üzerindeki etkilerinin ampirik bir araştırmaya konu olmadığı da görülmektedir. Bu çalışmayla, anket araştırması, faktör, korelasyon ve regresyon modellerinden yararlanılarak sözü edilen etkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu araştırma, önceki literatürde gözlenen ve özellikle Bryant (2003)'ın ortaya koyduğu konu hakkındaki ampirik araştırma açığını gidermeye hizmet etmektedir.

Araştırmanın geleceğe yönelik etkilerine ilişkin olarak farklı beklentiler söz konusudur. Öncelikle şimdiki araştırmanın dönüştürücü liderlik, bilgi yönetimi ve örgüt performansı ilişkilerine yönelik bulgularının yeni ampirik testlerle desteklenmesi beklenmektedir. Yine ampirik bir araştırmanın sınırlarını aşabileceği varsayımıyla şimdiki çalışmada ele alınmayan değişkenlerin başka bir araştırmayla ele alınması bir diğer gelecek beklentisidir. Araştırmacılar, şimdiki araştırmada ele alınmayan: 1) Dönüştürücü liderlik özellikleri ile bireysel ve takım düzeyinde bilgi yönetimi arasındaki ilişki, 2) Dönüştürücü liderlik özelliklerinin takım düzeyindeki bilgi yönetimi performansı üzerine etkileri, 3) Bilgi yönetiminin örgüt performansı üzerindeki etkilerinin içsel ve dışsal değişkenler göz önünde bulundurularak ampirik biçimde test edilmesi konularının gelecekteki araştırmalara konu edinilmesi beklentisindedir.

## KAYNAKÇA

Acuner, T. ve Yılmaz, G. (2000), “Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik”, *Yönetim ve Ekonomi*, 6: 1-12.

Arthur Andersen and APQC (1996), “The KM Assessment Tools: External Benchmarking Version”, *APQC Magazine*, Winter, 12-15.

Agarwal, D. (1997), *An Ampirical Investigation of the Impact of Advanced Manufacturing Technology on Business Performance*, Phd Dissertation, The City University of New York, 45.

Argote, L, and Ingram, P. (2000), “Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms”, *Organizational Behaviour and Human Decision*, 82(1):150-169.

Avram, G. (2006), “At the Crossroads of Knowledge Management and Social Software”, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 4(1): 1-10.

Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999), “Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Awad, M. A. and Ghaziri, H. M. (2004), *Knowledge Management*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.

Babu, G. S., Rao, T. M., Ahmed, S. and Gupta, K. S. (2008), “Relationship Between Leadership Capability and Knowledge Management: A Measurement Approach”, *Journal of Information & Knowledge Management*, 7(2): 83–92.

Barquin, R.. (2001), “What is Knowledge Management?, Knowledge and Innovation” *Journal of the KMCI*, 1(2):127-142.

Bass, B. M. (1997), “Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership”, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3): 19-28.

Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership; Industry, Military, and Educational Impact*, New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. and Riggio, R.E. (2005), *Transformational Leadership*, Second ed., Taylor & Francis Inc.

Bass, B. M. (1990), *Organizational Behaviour and Management*, Boston: PWS-KENT Publishing.

Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.

Başol, Ö. (2005), *Havacılık Sektöründe Dönüştürücü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Becerra-Fernandez, I, Gonzalez, A. and Sabherwal, R. (2004), *Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.

Bharadwaj, S., Bhushan S. and Saxena, C. (2005): “Knowledge Management in Global Software Teams”, *Vikalpa*, 30(4): 65-75.

Boisot, M. H. (1998), *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, New York: Oxford University Press.

Bolat, T. ve Seymen, A., O. (2003), “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9): 62.

Bontis, N. (1999), “Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field”, *International Journal of Technology Management*, 18(5-8): 433-62.

Bukowitz, W. R. and Williams, R. L. (1999), *The Knowledge Management Field-Book*, Knowledge Management Process Framework, 9-12.

Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper and Row Publishers.

Bülbül, H. (2008), “Bilgi Yönetim Modellerinin Üretim ve Firma Performansına Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007(18): 161-180.

Casillas, L. A. (2005), "A Multidimensional Model to Map Knowledge", *Journal of Knowledge Management Practice*, August, Vol. 6.

Cicourel, A. V. (1982), "Interviews, Surveys, and The Problem of Ecological Validity", *American Sociologist*, 17: 11-20.

Coad, A. F. and Anthony J. (1998), "Transformational Leadership and Learning Orientation", *Leadership and Organization Development Journal*, 19(3): 164-172.

Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Crawford, C. B. (2003), "Exploring the Relationship between Knowledge Management and Transformational Leadership", *ALE 2003 Conference*, Anchorage, Alaska, 16-19 July.

Crossan, M., Lane, H. and White, R. (1999) "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", *Academy of Management Review*, (24)3: 522-537.

Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2010), "Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri", *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10 (1): 71-93.

Daft, R. L. (2000), *Management*, 5th ed., New York: The Dryden Press.

Darroch, J. (2003), "Developing a Measure of Knowledge Management Behaviours and Practices", *Journal of Knowledge Management*, 7(5): 41-54.

Davenport, T. ve Prusak, L. (2001), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, çev. Günhan Günay, İstanbul: Rota Yayınları, s. 85.

Drucker, P. (2002), "Knowledge Work", *Executive Excellence*, 19, (10): 108-118.

Eisenbach, R., Kathleen W. and Rajnandini P. (1999), "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, 12(2): 80-88.

Fawcett, S. E. and Steven R. C. (1996), "Enhancing Logistics Performance to Improve the Competitiveness of Manufacturing Organizations," *Production and Inventory Management Journal*, 37(1): 33.

Gold, H. A., Malhotra, A. and Segars, A. H. (2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18: 185-214.

Gökkaya, Ö. (2005), *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 115.

Gronn, P. (1997), "Leadingfor Learning: Organizational Transformation and the Formation of Leaders", *Journal of Management Development*, 16(4): 274-283.

Gümüşüoğlu, L. ve İlsev, A. (2009), "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Journal of Business Research*, 62: 461-473.

Hinkin, T. R. and Tracey, J. B. (1999), "The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization", *Journal of Organization Change Management*, 12(2): 105-119.

Hitt, W. D. (1995), "The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal", *Leadership & Organization Development Journal*, (16)8: 17-25.

House, R. J. and Aditya, R. N. (1997), "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", *Journal of Management*, 23(3): 409-473.

Hughes, D. (1990), "Managing High-Tech Product Cycles", *Academy of Management Executive*, (6)2: 51.

İpçioğlu, İ. ve Erdoğan, B. Z. (2004), "İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım, Eskişehir.

Kaşlı, M. (2007), "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2): 159-174.

Kelloway, E. K., Barling, J. and Helleur, J. (2000), "Enhancing Transformational Leadership: The Roles of Training and Feedback", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3): 145-149.

Keçecioglu, T. (1998), *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Kalder Yayınları.

Knowledge Associates, (2002), *Global KM Benchmarking Survey*, <http://www.knowledgeassociates.com/ka/kabase.nsf/0/807>, 03.11.2011.

KPMG Consulting (2001), *Knowledge Management Framework Assessment Exercise*, <http://kmsurvey.londonweb.net>, 03.07.2010.

Lang, J. C. (2001), "Managerial Concerns in Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, (5)1: 43-57.

Lee, Ching C. and Yang J. (2000), "Knowledge Value Chain", *The Journal of Management Development*, (19)9: 783-793.

Lei, D., Hitt, M. A. and Bettis, R. (1996), "Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. *Journal of Management*, 22: 549-569.

Maani, K. and Benton, C. (1999), "Rapid Team Learning: Lessons from Team New Zealand America's Cup Campaign", *Organizational Dynamics*, 28(4): 48-62.

Masi, R. J., and Cooke, R. A. (2000), "Effects Of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity", *International Journal of Organizational Analysis*, 8: 16-47.

McEvily, S. K. and Chakravarthy, B. (2002), "The Persistence of Knowledge-Based Advantage: An Empirical Test For Product Performance and Technological Knowledge", *Strategic Management Journal*, 23: 285-305.

Mushtaq, R. and Bokhari, R. H. (2011), "Knowledge Sharing: Organizational Culture and Transformational Leadership", *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 12, No. 2.

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

O'dell, C., Grayson, C. J. and Essaides, N. (2003), *Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik*, İstanbul: Dışbank Kitapları, Rota Yayıncılık.

Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000), “Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4: 207-227.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Basım Yayıncılık.

Politis, J. D. (2001), “The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management”, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8): 354-364.

Politis, J. D. (2004), “Transformational and Transactional Leadership Predictors of the ‘Stimulant’ Determinants to Creativity in Organisational Work Environments”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 2, Issue 2: (23-34).

Santora, J. C., Seaton, W. and Sarros, J. C. (1999), “Changing Times: Entrepreneurial Leadership in a Community-Based Nonprofit Organization”, *Journal of Leadership Studies*, 6(3-4): 101-109.

Saruhan, S. C. ve Müge L. Y., (2009), *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Sarros, J. C. and Santora, J. C. (2001), “The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice”, *Leadership & Organisational Development Journal*, 22(8): 383-393.

Scott, S. V., and Wagner, E. L. (2003), “Networks, Negotiations and New Times: The Implementation of Enterprise Resource Planning into an Academic Administration”, *Information and Organization*, 13(4): 285-313.

Serinkan, C. (2008), *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Slater, S. F. and Narver, J.C. (1995), “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, 59(3): 63-74.



- Snow, C. C. and Lawrence, G. (1980) "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 25: 317-336.
- Soliman, F. And Spooner, K. (2000), "Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resource Management", *Journal of Knowledge Management*, 4(4): 337-345.
- Sharma, N. (2005), *The Origin of the "Data Information Knowledge Wisdom" Hierarchy*, <http://wwwpersonal.si.umich.edu/~nsharma/dikworigin.htm>, 11.12.2010.
- Sosik, J. J. (1997): "Effects of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer-Mediated Groups", *Group & Organization Management*, 22: 460-479.
- Stone, G., Russell, R. F. and Patterson, K. (2004), "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4): 349-361.
- Şahin, B. (2009), "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüştürücü Liderlerin Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3): 97-118.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities & Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tuomi, I. (2000)," Data is More than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory", *Journal of Management Information Systems*, 101-104.
- Yukl, G. (1999), "An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, 10 (2): 285-305.
- Zagoršek, H, Dimovski V. and Škerlavaj M. (2009), "Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning", *JEEMS* 2/2009: 144-164.