Alanya Akademik Bakış
Yıl:2019, C:3, S:2, s.99-122

Alanya Academic Review
Year:2019, Vol:3, No:2, s.99-122

Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Yönetimi: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Firmaları Üzerine Nitel Bir Araştırma

(Araştırma Makalesi)

Transformational Leadership and Knowledge Management: A Qualitative Research on ICT Firms

Doi: 10.29023/alanyaakademik.555569

Almula Umay KARAMANLIOĞLU
Doktora Öğrencisi, Başkent Üniversitesi
umay.karamanlioglu@gmail.com
Orcid No: 0000-0003-0775-318X

Gülten ŞENKUL
Öğretim Görevlisi, Başkent Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü
gulteng@baskent.edu.tr
Orcid No: 0000-0001-9810-8535

Ünsal SIĞRI
Profesör Doktor, Başkent Üniversitesi, Spor Bilimleri Bölümü
usigri@baskent.edu.tr
gulteng@baskent.edu.tr
Orcid No: 0000-0002-8870-7398

Bu makaleye atıfta bulunmak için: *Karamanlıoğlu, U.A., Şenkul, G., & Sığrı, Ü. (2019). Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Yönetimi: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Firmaları Üzerine Nitel Bir Araştırma. Alanya Akademik Bakış, 3(2), 99-122.*

Anahtar kelimeler:

Dönüşümcü Liderlik, Liderlik Stilleri, Bilgi Yönetimi

Makale Geliş Tarihi: 18.04.2019
Kabul Tarihi: 15.05.2019

ÖZET

Bu çalışma, dönüşümcü liderliğin, bilgi yönetimi sürecine olan etkilerini ve dönüşümcü liderlik stilinin boyutlarından hangilerinin bilgi yönetimi süreciyle ilişkili olduğunu saptamayı amaçlamaktadır. Çalışma, Ankara'daki bilgi ve iletişim teknolojileri şirketlerinde gerçekleştirilmiştir. Amaçlı örneklem ile belirlenen lider yöneticilerle mülakat yapılmış ve elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu; bilgi yönetimi süreci aşamalarından bilginin yaratılması, depolanması ve uygulanmasıyla ilişkili olduğu, entelektüel uyarım boyutunun bilginin yaratılması ile ilişkili olduğu, ilham verici motivasyonun ise bilginin yaratılması ve paylaşılması ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bunun yanında bireysek destek boyutunun bilgi yönetimi aşamalarından bilginin yaratılması, saklanması ve uygulanmasıyla ilişkili olduğu sonucuna varılmış ve dönüşümcü liderliğin ve bilgi yönetimi aşamalarının bilgi ve iletişim teknolojileri firmalarıyla yakından ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Keywords:

Transformational Leadership, Leadership Styles, Information Management

ABSTRACT

This paper aims to determine the effects of transformational leadership, which is a leadership style, on the knowledge management process and transformational leadership dimensions are related to knowledge management process. The study was conducted in ICT firms in Ankara. An interview was conducted with the leading managers determined by the purposive sample and conforming to findings, it was found that the dimension of idealized influence is related to knowledge creation, storage and usage, the dimension of intellectual stimulation is associated with the knowledge creation, inspirational motivation is linked with the knowledge creation and sharing as well as the dimension of individual consideration is related to knowledge creation, storage and application. However, transformational leadership and knowledge management are closely linked with the ICT firms.

1.GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesi ve sürekli değişmesiyle birlikte oluşan belirsizlik günümüz tekno-ekonomik ortamda değişimi beraberinde getirmekte ve örgütleri değişime zorlamaktadır. Bu değişim, söz konusu ortamda örgütler için rekabet üstünlüğü sağlamakta ve piyasada farklı talepleri gündeme getirmektedir (Çakmak ve Taş, 2012). Bilişim firmalarının, inovatif bir yapıya ve gerekli teknolojik yetkinliklere sahip olduğu düşünüldüğünde bu değişimi benimsemeleri ve piyasada rekabetçi üstünlük sağlamaları ve bunun sonucu olarak bir takım etkileşimlere maruz kalmaları kaçınılmazdır. Liderler bu noktada son derece önemlidir. Çünkü örgütler, değişime ve çevredeki belirsizliğe karşı uyum sağlayabilmek için liderler tarafından iyi yönetebilmeye ve bilgi yönetimini etkili kullanmaya ihtiyaç duyarlar. Liderlerin, son zamanlarda ana değişim güçlerinden teknoloji, küreselleşme, kaos, rekabet gibi kavramlarla başa çıkabilmeleri için iyi bir bilgi yönetimine ihtiyaçları vardır (Pandey Nidhi ve Pandey Ashish, 2013). Bu yüzden liderlik davranışları günümüzde hem yönetsel davranışlar bakımından hem de bilgi yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması alanında çeşitli problemleri beraberinde getirmektedir. Yazındaki çalışmalar, bu problemleri iyi yönetebilmek ve rekabetçi bir ortamda ayakta durabilmek için belirli liderlik özelliklerine sahip olma ve bilgi yönetimi uygulamalarının gelişmesi ve iyileştirilmesi için liderlik türlerinin önemli olduğunu belirtmiştir (Singh, 2008). Bu rekabetçi ortam ve çevresel belirsizlikle birlikte başarılı bir şekilde varlığını devam ettirmek isteyen örgütler için bir takım yönetsel davranışların benimsenmesi ve gerekli uygulamaların pratik olarak iyi bir şekilde gerçekleşmesinde liderlerin dönüşümcü lider özellikleri taşımaları önemlidir. Örgütsel performans ve liderlik stiliyle ilgili olan çalışmalara göre, liderlerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve performansı arttırabilmeleri için dönüşümcü davranışları benimsemeleri gerekmektedir (Madanchian, Hussein, Noordin ve Taherdoost, 2016). Dönüşümcü liderler, örgüt için gerekli olan iyileştirme ve ilerleme ile farklı fikirlerin ve düşüncelerin üretimine dayanan bir bakış açısıyla astlarına ışık tutarlar. (Jandagh, Zareei Matin ve Farjami, 2009). Dönüşümcü liderler, uyumlu bir liderlik tarzı gösteren, astlarını başarıya ulaştırmak için problemlerin çözümünde etkili yönetsel davranışlar gösteren bir lider türü olarak da görünmektedir (Hayat, Hasanvand, Nikakhlag ve Dehghani, 2015). Politis (2004), dönüşümcü liderlikle ilgili bir takım uyarıcı davranışların (örgütsel ve denetleyici teşvik, verimli kaynaklar, vb.) zorlu çalışma koşullarının oluştuğu bir ortamda olumlu etkilerinin

altını çizerken, dijital çağdaki liderlerin dönüşümcü liderlikten haberdar olmaları ve özelliklerini uygulamalarda kullanmaları önerilmektedir (Junita, 2019:90).

Günümüzde başarıya ulaşmak isteyen örgütler için bilgi, rekabetçi ortamda taklit edilmesi zor ve son derece önem arz eden stratejik bir değer olarak görülmektedir (Chan ve Chao, 2008). Bryant (2003), bilgi yönetimiyle ilgili teknoloji odaklı firmalarda veya bilgi tabanlı firmalarda bilginin yoğun olarak kullanıldığını ve paylaşıldığını vurgulamıştır. Bu firmalar teknolojiyi yoğun olarak kullandıkları ve değişen teknolojiyi yakından takip ettikleri ve bunun sonucu olarak değişen bilgiye adapte olmak zorunda oldukları için hem yönetsel hem de uygulama alanında kendilerine has karmaşık bir yapıya sahiptirler (Coad ve Reid, 2012). Buna bağlı olarak inovasyon süreçlerindeki karmaşık yapı hızlı-ekonomik gelişme ile inovasyon alanında farklı talepleri de beraberinde getirmektedir (Harmaakorpi ve Melka, 2005). Bu karmaşık yapıdaki firmaların bilgi yönetimini yoğun olarak kullandıkları düşünüldüğünde öğrenme ortamında pratik olarak etkili bir şekilde nasıl kullanılması gerektiği ve aynı zamanda bu firmaların hayatta kalabilmeleri, başarılı olabilmeleri ve bu problemlerin ne kadarının ve nasıl çözülebileceği üzerinde durulması gerekmektedir. Sonuç olarak, teknoloji odaklı firmalarda etkili bilgi yönetimini sınırlayan davranışların tespit edilip gerekli davranışların belirlenmesi ve aynı zamanda yaşanan problemlerin tekrar yaşanmaması için belirli liderlik davranışlarının benimsenmesi ve bu konularla ilgili olan gerekli araştırılmaların yapılması gerekmektedir. Ancak, belirli liderlik davranışları yönetsel davranışlar bakımından tek başına yeterli olmayıp, kişinin yaşı, tecrübesi, eğitim durumu gibi belirli demografik özellikler ve buna ek olarak kurum yaşı gibi bir takım unsurların da kendi başına etkileri vardır. Bu unsurların hem liderlik davranışları bakımından hem de etkili bilgi yönetimi için dijital bilgi çağında ne kadar önemli olduklarını dikkate alınıp gerekli araştırılmaların yapılması gerekmektedir (Jones ve Bekhet, 2015:128).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik

Liderlik kavramıyla ilgili olan yaklaşımlar geçmişten günümüze belirli dönemlerden itibaren değişmiştir. Örneğin, 1950'li yıllarda liderlerin sahip olduğu özelliklerin doğuştan kazanıldığına inanılırken ve bu yönde özellikler yaklaşımı önem kazanmışken, 1950 - 1970 arası yıllarda liderlerin sergilemiş olduğu etkili davranışlara yönelik davranışsal yaklaşımları önem kazanmıştır (Tabak ve Sığrı, 2015). Davranışsal yaklaşıma göre liderlerin başarılı ve etkili olabilmesi koşulu onların hangi liderlik davranışı sergiliyor olabileceklerinin göstergesidir (Önen ve Kanayran, 2015). Geçmişten günümüze ''liderlik'' konusu popüleritesini koruyan ve bununla ilgili yapılan farklı çalışmalar liderlik özellikleri bakımından liderliğe yeni bir anlam ve önem kazandırmaya devam etmektedir. Yazın da, liderlik davranışları ve özellikleri bakımından birçok bakış açısı vardır. Liderlik kavramı aynı zamanda örgütü ve çalışanı etkili ve iyi yönetebilmeyi gerektirir. İyi bir lider, çalışanlarını örgüt içinde sadece başarıya teşvik eden değil aynı zamanda onlara güven veren, ikna yeteneğini kullanan ve genellikle onları motivasyona teşvik eden bir kimse rolündedir (Önen ve Kanayran, 2015). Liderlik, astlarını motivasyonla besleyen ve onların amaçlarını örgütün amaçları yönünde harekete geçirebilen bir yöneticidir (Memişoğlu, 2001). Bass'ın liderlik modeli modern liderliğin en gelişmiş hali ile ele alınan, kullanımı açısından da pratik ve örgütlerde çok tercih edilen bir model olarak benimsenmektedir. Bass (1990) çoklu liderlik modelinde, liderleri dönüşümcü ve etkileşimci lider olarak ikiye ayırıp, ölçmektedir.

2.1.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider kavramı ilk olarak Burns (1978) tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Bass (1990) tarafından geliştirilen ve günümüze kadar popüleritesini koruyan başarılı bir lider stili olarak bilinmektedir. Dönüşümcü liderlik genellikle yazın da ‘’ideal lider’’ türlerini temsil eder (Mhatre and Riggio, 2014). Burns (1978) liderleri takipçileri ile ele alıp onları motivasyonları ve kendi değerleriyle değerlendirip ona göre hareket etmeye teşvik ederek dönüşümcü liderlerde olması gereken özelliklere vurgu yapmıştır. Buna göre Bass (1990), üstün liderlik performansı gösteren dönüşümcü liderleri, grubun ortak amaç ve misyonları çerçevesinde oluşturulan ve çalışanların kendi çıkarlarının ötesine bakmaya teşvik ederek onları sürekli destekleyen ve amaçlara ulaşmalarını sağlamada onlara yeni fırsatlar yaratan ve bunu idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek gibi belirli özellikler sonucu elde eden bir lider türü olarak tanımlarken aynı zamanda onları bir örgütün içinde ‘’bağımlılıklarıyla’’ ifade eder (Charbonneau, 2004). Ayrıca, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmesini sağlayan ve onların kimliklerini ortaya çıkaran ve çalışmalara dahil etmek için uğraş veren bir lider tipi olarak tanımlanmaktadır (James ve Ogbonna, 2013). Bu liderler herhangi bir risk karşısında çeşitli çalışma olanaklarının yeni yollarını ararlar ve mevcut durumu destekleme olasılıkları çok yoktur (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996) ve karşılaştıkları problemlere yeni bir bakış açısıyla farkındalık getirerek veya değiştirerek onların anlaşılmasını kolaylaştırır (Riaz ve Haider, 2010). Dönüşümcü liderliğin dört boyutu vardır:

a) İdealleştirilmiş Etki: Liderlerin örgütteki inançlarını, değerlerini ve tutumlarını değiştirmek için çalışanlara ilham veren davranışlarını güdüleyerek onları örgütsel amaçları başarmada yardım eder (Charbonneau, 2004).

b) İlham verici motivasyon: Liderler kendilerinin bekledikleri yüksek performans duygusunu profesyonel bir şekilde çalışanlara güven duygusu sunarak karşılayabileceklerini gösterir (Mhatre and Riggio, 2014).

c) Entelektüel Uyarım: Çalışanların düşüncelerini ifade etmede kendilerini ve yeni fikirler yaratmada teşvik ederek daha eleştirel, mantık çerçevesinde karar vermelerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmada onları destekler (Charbonneau, 2004).

d) Bireysel Destek/İlgi: Çalışanların örgütte kendine özgü ihtiyaçları ve isteklerini göz önünde bulundurarak onlara en iyi şekilde cevap veren ve yeteneklerini keşfetmede yardım eder (Charbonneau, 2004; Avolio, Waldman ve Einstein, 1988).

Şekil 1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

2.1.2. Etkileşimci Liderlik

Burns'e (1978) göre etkileşimci liderlik "bir kişi, değerli şeylerin değişimi amacıyla başkaları ile iletişim kurmada inisiyatif alırken" gerçekleşir. Etkileşimci liderlik çalışanların adaptasyonunu ödül ve ceza yoluyla teşvik ederek sağlamaya çalışır ve aynı zamanda çalışanların hatalarını ve sapmalarını bulmaya yönelik takipte kalırlar (James ve Ogbonna, 2013). Etkileşimci liderliğin üç boyutu vardır:

a) Koşullu ödül: bu liderler çalışanların beklenen performansa ulaştığı zaman onları ödüllendirirler (Avolio, Waldman ve Einstein, 1988).

b) İstisnalarla Yönetim (pasif): bu tip liderler olası problemlerle karşılaşmadan problemin çıkmasını beklerler (James ve Ogbonna, 2013). Eski yolların çalıştığı sürece mevcut durumu stabilite etmeyi amaçlar (Avolio, Waldman ve Einstein, 1988).

c) İstisnalarla Yönetim (aktif): bu tip liderler çalışanların performanslarıyla ilgili her aşamayı takip ederek, düzenli olarak onların çalışmalarında değişiklik yaparlar (James ve Ogbonna, 2013).

2.2. Bilgi Yönetimi

2.2.1. Bilgi Kavramları

Bilgi, teknoloji yazının da bilgi kavramı veri ve enformasyondan farklı olarak tanımlanmış ve bu üç kavram da veriden enformasyona, enformasyondan bilgiye, kadar ki süreçte bağlam, yorumlana bilirlik ve kullanışlılık açısından titiz bir değerlendirme gerektiği düşünülmektedir (Alavi ve Leidner, 2001).

2.2.2. Veri-Enformasyon-Bilgi

Veri: veri enformasyonun işlenmemiş halidir; örneğin, bir müşterinin satın aldığı bir ürün/hizmetin tutarı veya cinsinin kayıt altına alınması gibi (Durna ve Demirel, 2008). Semboller, sayısal veriler veri olarak gösterilebilir.

Enformasyon: verilerin işlenmiş hali olarak düşünülebilir; örneğin, bir ürün/hizmet alanında müşteriyle paylaşılan bir enformasyon, o konuda müşterinin düşüncesini ve davranışını değiştirmesidir (Durna ve Demirel, 2008).

Bilgi: bilgide enformasyonun işlenmiş hali olarak düşünülebilirken enformasyondan farklı olarak düzenlenerek son anlamına dönüşür. ''Bilgiyi değerlendirirken içeriğinin anlamlılığı ile ele alırız'' (Durna ve Demirel, 2008:137).

Şekil 2. Veri, Enformasyon, Bilgi

2.2.3. Bilgi Çeşitleri

Bilgiyi yaratmada açık ve kapalı bilgi türü olarak iki çeşit bilgi kullanılır. Kapalı bilgi bazı yerlerde örtük veya örtülü bilgi olarak da anılabilmektedir.

a) *Kapalı/Örtük Bilgi:* Bilginin yazılı hale getirilmeden daha çok deneyimler yoluyla elde edilerek kişisel kazanımlar, inançlar, tutumlar, davranışlar, sezgiler, deneyimler ve bir takım düşünceler gibi kişilerin bilişsel aktivitelerinden elde ettiği ve paylaştığı bir bilgi türüdür. Örgütler için ayrı bir öneme sahiptir. Açık bilgiden farkı her bir anlamın ifade edilmesinde ima veya önerilerle yapılmasıdır (Durna ve Demirel, 2008). Örneğin, bir yöneticinin yüzündeki ifadeyi okumak ve bunun nasıl yapabildiğimizi belirtmek örtük bilgi ile örneklendirilebilir.

b) *Açık Bilgi:* Bilginin yazılı halde paylaştığı bir bilgi türü olarak tanımlanabilir. Durna ve Demirel (2008) açık bilgi için örgütsel anlamda ilgili bilgileri içeren dokümanlar, diyagramlar, raporlar, tablolar gibi örneklendirilebileceğini ve kişiden kişiye bir takım etkileşimler yoluyla ya da iletişim araçlarıyla aktarılabileceğini belirtmiştir.

2.2.4. Bilgi Yönetimi ve Süreci

Bilgi yönetimi, bilginin baştan sona doğru örgütsel amaçlar çerçevesinde bilgiyi elde etme, saklama, paylaşma ve bilginin kullanılması sürecine kadar iyi bir şekilde yönetebilme sürecidir. Bilgiyi iyi bir şekilde yönetebilmek değişen çevresel koşullarda diğer örgütlere karşı rekabetçi bir üstünlük sağlar. Bilgi yönetimi gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında birçok amaçta kullanılır. Etkili bir bilgi yönetimi için gerekli olan donanım ve yazılım gibi belirli altyapı teknolojilerinin önceden oluşturulması gereklidir (Karabağ, 2015). Karabağ (2015) donanım için bilgisayar, telefon ve elektronik teknolojiler olarak kategorize ederken ve bunun önemini vurgularken, diğer yazılım teknolojilerinin de bilgi yönetimi için gerekli olduğunu vurgulamıştır. Bilgi yönetimi yazın da çeşitli araştırmacılar tarafından farklı aşamalarla bir süreç olarak ele alınmıştır. Örneğin; Bhatt (2001), bilgi yönetimi süreçlerini oluşturma, doğrulama, sunum, dağıtım ve uygulama olarak ele almıştır. Seng, Zannes ve Pace (2002), bilgi yönetimini bilginin yakalanması, saklanması, işlenmesi, paylaşılması ve kullanılması olarak değerlendirmiştir. Zaim H., Tatoğlu ve Zaim S., (2007) ise bilgi yönetimini dört aşamada ele alır; (1) bilgi üretimi ve gelişimi; (2) bilgi kodlaması ve depolama; (3) bilgi aktarımı ve paylaşımı; ve (4) bilgi kullanımıdır. Alavi ve Leider (2001) bilgi yönetim sürecini 4 önemli aşamada ele alır. Bunlar; bilgi oluşturma, saklama, transfer edilmesi (aktarma) ve kullanılmasıdır.

1-Bilginin Elde Edilmesi

Bilgiyi yaratma bilgiyi elde etme ile başlar. Dalkir (2005), bilginin elde edilmesi sürecinde kapalı bilginin ortaya çıkarılacağını, açık bilginin ise düzenlenebileceğini ve bu süreçte bir ayrım yapılarak yeni bilginin oluşturulması veya mevcut bilginin tanımlanması gerektiğinin altını çizmiştir.

2-Bilginin Saklanması/Depolanması

Bilgi elde edildikten sonra tekrar kullanılmak üzere saklanır. Bilginin saklanması hem dijital; veri tabanı, bilgi yönetimi yazılımı hem de fiziksel bir ortamda; dosya klasörleri, basılı bilgiler olabilir (Dalkir, 2005).

3-Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması

Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması örgütlerde kişilerarası iletişim ve etkileşimler ile bilgiyi paylaşma sürecidir. Bu süreçte bilgi örgütler amaçlar çerçevesinde sosyal etkileşimler ya da benzeri araçlar yoluyla aynı amaç için bilgi paylaşılmaktadır. Bilgi paylaşımı, bireyler

arasında bütünleşme ve iletişim yoluyla gerçekleşen sosyal bir süreçtir (Tan ve Trang, 2017:108). Bilgi paylaşımına yardımcı olan araçlar diyaloglar, görüşmeler, çevrimiçi platformlar, öğrenme, telefon, internet..vb. gibi iletişim araçları olabilir.

Şekil 3. Bilgi Yönetimi Süreci (Alavi ve Leider,2001)

4-Bilginin Kullanılması

Bilgi yönetimi sürecinin en önemli ve en son adımı olarak görülmektedir. ‘’Sahip olunan bilginin örgütsel öğrenme ve yenilenme sürecinde rol almasına, bilginin uygulanması ve yeniden kullanılması denilmektedir’’(Karabağ, 2015:302). Örneğin, iş akışları veya iş süreçlerinde oluşturulabilecek yönetimsel faaliyetlerde yeni fikirlerin pratik olarak uygulamaya geçilme aşamasında bilgi deneyimini daha fazla desteklemek için kullanılabilir (Chan ve Chao, 2008).

2.3. Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Yönetimi

Liderler örgütteki öngörülen amaçlara ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik belirli stratejilere bağlı ve belirli davranışlar gerektiren bir davranış bütünü olarak düşünülebilir. Etkin lider genellikle örgütün gelişmesinde ve performansının çok daha iyi gelişmesinde önemli bir değere sahiptir (Haider ve Riaz, 2010). Liderlerin örgütün amaçları doğrultusunda başarıya ulaşmak için etkili bir şekilde karar verebilmesi için öncelikli olarak bulunduğu mevcut durumu düşünüp örgüt için gerekli stratejiyi ve planları düzenlemesi gerekir. Liderlik davranışları örgütsel aktiviteler için yönetsel beceriler ve yetkinlikler gerektirirken, çalışanlar içinse bilgi paylaşımına izin veren bir iklim yaratmakta olduğu düşünülmektedir (Akpotu ve Jasmine, 2013). Bunun için planlama sürecinden başlayıp, bunları organize etme, yönetme ve kontrol etme sürecine kadar belirli stratejilerini oluşturmaları gerekmektedir. Bu stratejiler için gerekli olan liderlik davranışları bilgi yönetimi için önemli bir değere sahiptir. Bilgi yönetimi, örgütlerin bu rekabetçi ortamda ve bilgi çağında varlıklarına devam ettirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için son derece önemli bir değere sahiptir (Gelard, Boroumand ve Mohammadi, 2014). Çünkü bilgi yönetimi bulunduğu örgütün koşullarına göre belirli yönetsel davranışlar gerektirir. Dönüşümcü liderler, tam da bu noktada örgütün arzu edilen başarıya ulaşması, performansını geliştirmesi ve diğer örgütler için rekabetçi bir üstünlük edinebilmesi için kendine özgü üstün davranışlarını kullanabilmesi gerekir. Dönüşümcü liderler örgütü iyi yönetebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek, sorumluluk ve yetkinlik sağlayarak, bunları iyi bir şekilde kullanabilme, uygulayabilme ve dönüştürme için doğru stratejiler yaratır ve bilginin paylaşılması ve performansı arttırabilmesi için önündeki engelleri azaltarak iç iletişimi geliştirdiği düşünülür (Pandey Nidhi ve Pandey Ashish, 2013).

Yöneticiler, bilginin yaratılması ve bunun transfer edilmesinde çalışanlarıyla kendi bilgi ve yeteneklerini paylaşmalı ve bunları geliştirerek ve fikirlerini değerlendirilebilecek bir

ortamda, kendi görev ve ihtiyaçlarının üstesinden gelebilmeyi öğreterek ve aynı zamanda takım çalışmasının önemini vurgulayarak onlara gerektiğinde bir eğitim sunmayı ve onlarla fikirlerini ve bilgilerini paylaşmak için etkili bir iletişim kurmanın yollarını iyi bilmeli ve hem bireysel hem de grupsal gerekli motivasyonu sağlamak için iyi bir örgüt kültürünü oluşturduğu düşünülmektedir (Alipour, Idris ve Karimi, 2011). Yeni liderlik çalışmalarında önceki araştırmaların tersine daha çok lider ve onları izleyenlerin içinde bulundukları dinamiklere göre şekillenen bir ortamda rol oynayan kişisel davranışlara yönelik daha çok verimliliği geliştirmek için ve kişisel değer sistemlerini ele alan dönüşümcü liderlikle ilişkilendirilmiştir (Eraslan, 2006).

3. ARAŞTIRMA TASARIMI ve METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel amaçlara ulaşmak için, edinilen bilgiler çalışanlar tarafından işlenmeli ve uygulamaya dönüştürülmelidir. Bilişim ve iletişim teknolojileri firmalarının bilgiyi yoğun kullanan firmalar olduğu düşünüldüğünde dönüşümcü liderlerin bilgi yönetimi adımlarını öğrenme ortamında nasıl bir araya getirilmesi gerektiğini ve pratik olarak nasıl yönetilebileceği sorusu önemlidir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderliğin bilgi yönetimi süreci üzerindeki etkilerini, boyutlarıyla olan ilişkisini ve aynı zamanda bilişim ve iletişim teknolojileri firmaları arasındaki ilişkiyi keşfetmektir.

Bu bağlamda çalışmanın iki ana araştırma sorusu vardır;

1- Bilgi ve iletişim teknolojileri firmalarındaki yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik stilinin hangi boyutları bilgi yönetimi süreci ile ilişkilidir?

2- Bilgi ve iletişim teknolojileri firmalarındaki yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik stili ve bilgi yönetimi arasında bir ilişki var mıdır?

Çalışmanın demografik değişkenlerle ve kurum yaşıyla olan ilişkini irdelemek için ise sorulan sorular şu şekildedir;

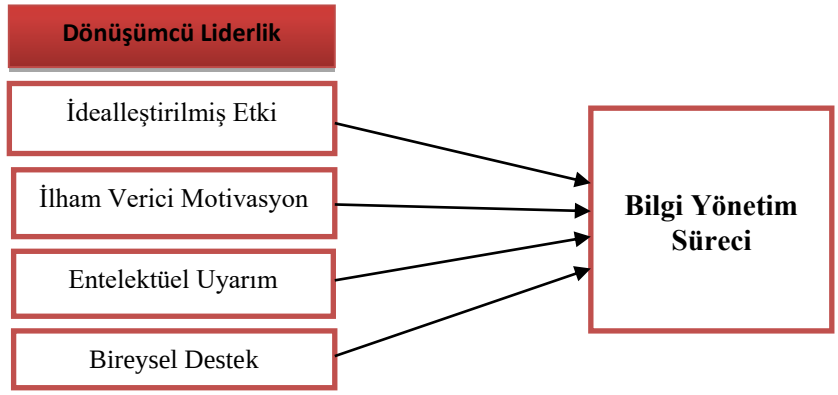
1- Bilgi ve iletişim teknolojileri firmalarındaki yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik stili ile yöneticinin iş tecrübesi arasında farklılık var mıdır?

2- Bilgi ve iletişim teknolojileri firmalarındaki yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik stili ile kurumun yaşı arasında farklılık var mıdır?

3- Bilgi ve iletişim teknolojileri firmalarındaki yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik stili ile yöneticinin eğitim düzeyi arasında farklılık var mıdır?

4- Bilgi ve iletişim teknolojileri firmalarındaki yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik stili ile yöneticinin yaşı arasında farklılık var mıdır?

3.2. Çalışmanın Kavramsal Modeli



Şekil 4. Çalışmanın Kavramsal Modeli

3.3. Araştırma Deseni

Bu araştırmada tercih edilen araştırma deseni olgubilimdir. Olgubilim (fenomenoloji) bazı kavramları anlayamadığımız olguları derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde araştırmayı amaçlar ve bunun için uygun bir altyapı oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bunun tercih edilmesinin sebebi araştırmada yöneticilerin belirli konulara ve sorunlara olan algısını ve bunlara yükledikleri anlamları ortaya çıkarmayı amaçlanmış olmasıdır.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Ankara'da faaliyet gösteren bilişim sektörlerindeki bilgi ve iletişim teknolojileri firmalarıdır. Örneklemi ise bu firmalarda çalışan toplam 10 lider yönetici/firma sahibi dahil edilmiştir. Araştırmada amaçlı örneklem yöntemi seçilmiştir. Çünkü bu firmalar teknoloji-odaklı, değişime hızlı adapte oldukları ve aynı zamanda bilgi yönetimini yoğun olarak kullanan inovatif şirketler oldukları için araştırmanın profilini oluşturmaktadır. Bu profilin araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülmüştür. Çünkü araştırma konusunda bilgi yönetimi süreci ele alınacak olup bunun liderlik vasıfları çerçevesinde pratik olarak nasıl etkili ve verimli kullanabileceklerini ve bilgi ve iletişim teknolojileri firmalarıyla olan ilişkisi ele alınmıştır.

3.5. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada verilerinin elde edilme aracı olarak mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakat formu iki temel kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda dönüşümcü liderlik ve bilgi yönetimiyle ilgili sorular yer almakta, ikinci kısımda ise katılımcıların demografik bilgilerinin ve çalıştığı kurum yaşı ile ilgili sorular yer almaktadır.

3.6. Veri Analizi Tekniği

Bu araştırmada QDA Miner yazılımı kullanılmış, veriler içerik analizi ile analiz edilmiş ve içlerinden frekans analizi ve dendogram analizi kullanılmıştır. İçerik analizi; verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve bulguların yorumlanması olarak dört aşamada analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

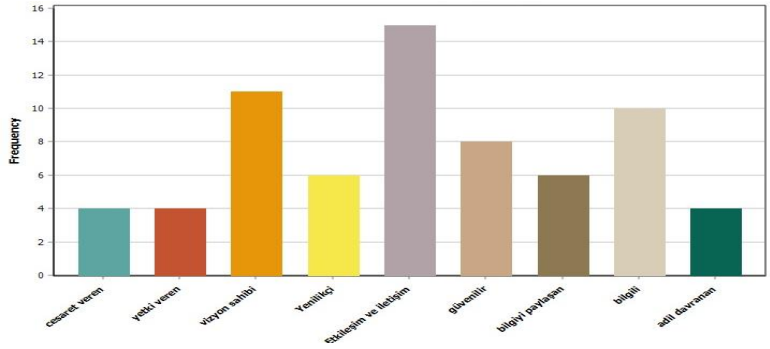
Dendogram ise araştırmada oluşturulacak kodların birbiriyle olan ilişkisinin yakınlığını göstermiştir.

4. BULGULAR

4.1. Frekans Analizi

Aşağıda çalışmayla ilgili oluşturulan tema ve kodlara göre yüzdelik dağılımlar gösterilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuç QDA Miner yazılımında yapılan frekans kodlama analizidir.

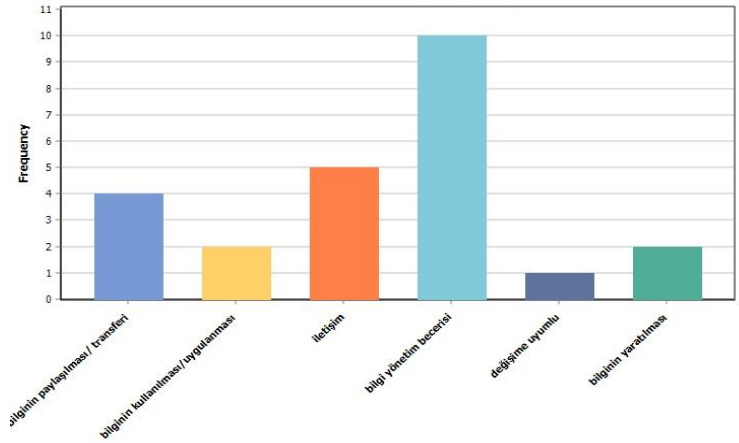
4.1.1. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri



Şekil 5. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Yukarıdaki Şekil 5'te dönüşümcü liderlik özellikleri teması altında ilişkili olan kodlara yer verilmiştir. Bu kodlar katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan dönüşümcü liderlik özelliklerinin dağılım oranlarını göstermiştir. Burada sırasıyla en çok dağılımı alan kod etkileşim ve iletişim iken, daha sonra vizyon sahibi, bilgili ve güvenilir gelmektedir. Daha sonra ise, bilgiyi paylaşan ve yenilikçi kodları aynı oranda bir dağılım gösterirken; cesaret veren, yetki veren ve adil davranma kodları takip etmektedir.

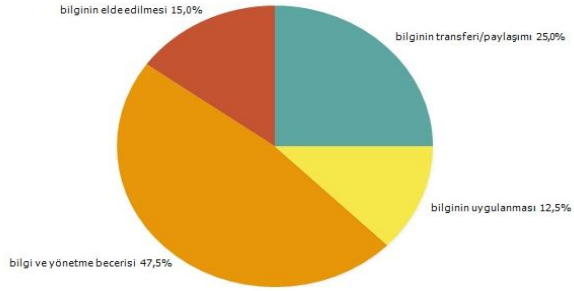
4.1.2. Etkili Bilgi Yönetimi



Şekil 6. Etkili Bilgi Yönetimi

Yukarıdaki Şekil 6'da katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan etkili bilgi yönetimi teması altında sahip olunması gereken davranışlarla ilişkili kodların dağılımı yer almaktadır. Buna göre en çok dağılımı alan kod bilgi yönetim beceresi yer alırken daha sonra iletişim, bilginin paylaşılması/transferi gelmektedir. Ayrıca, bilginin kullanılması/uygulanması ve bilginin yaratılması kodları aynı oranda bir dağılım gösterirken, değişime uyumlu olma kodu onu takip etmektedir.

4.1.3. Dönüşümcü Liderlik ve Etkili Bilgi Yönetimi

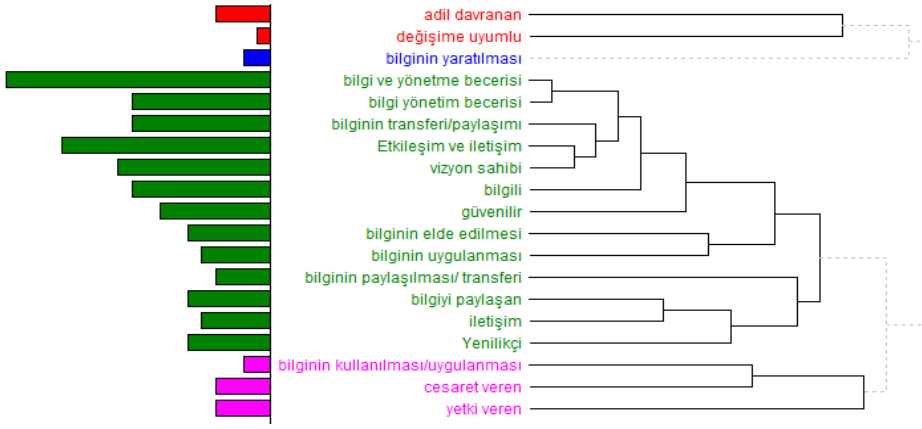


Şekil 7. Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Yönetimi

Yukarıdaki Şekil 7'de dönüşümcü liderlik ve etkili bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi gösteren kodların dağılımı yer almaktadır. Katılımcıların cevapları doğrultusunda oluşturulan kodlar %47,5'lik bir dilimle bilgi ve yönetim beceresi yer alırken, %25'lik dilimle bilginin transferi/paylaşılması, %15 ve %12,5'lik dilimle ise sırasıyla bilginin elde edilmesi ve uygulanması yer almaktadır.

4.2. Dendogram

Dendogram, belirli kavramları hiyerarşik bir küme sıralamasına göre ilişkilendiren ve çoğunlukla bir ağaç şeması olarak görüntüleme programıdır.



Şekil 8. Dendogram Analizi

Yukarıdaki Şekil 8'de dendogram boyutların birbiriyle olan ilişkisinin yakınlık dağılımına yer verilmiştir. Bununla ilgili olarak en çok dağılımı bilgi ve yönetme beceresi, daha sonra etkileşim ve iletişim, vizyon sahibi olma, bilgi yönetim beceresi, bilginin transferi/paylaşımı aynı oranda devam ederken, güvenilir, daha sonra bilginin elde edilmesi, bilgiyi paylaşan ve yenilikçi aynı oranda bağlantılı olduğunu görünmektedir. Ayrıca, adil davranan ve değişime uyumlu olma kodları birbirleriyle yakından ilişkiliyken, diğer kodlarla daha az yakınlık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

4.3. Demografik Bilgiler

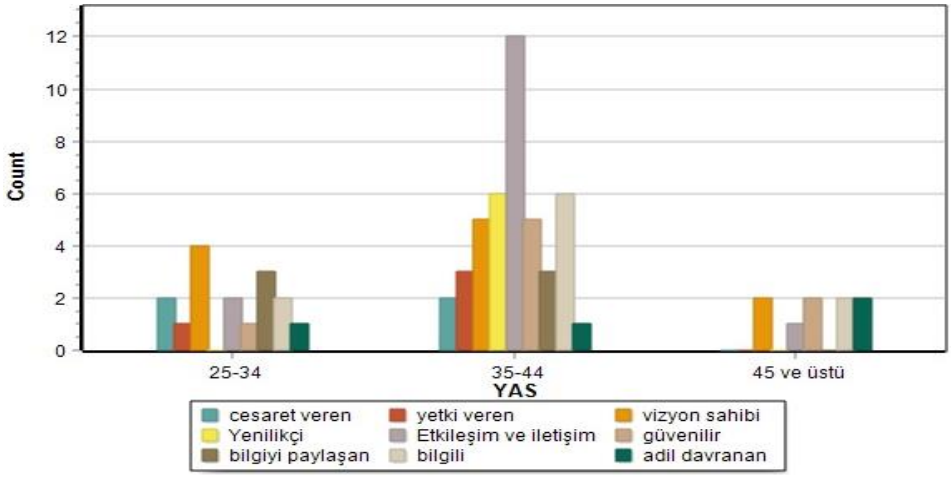
Aşağıda çalışmadaki katılımcılarla ilgili olan demografik özelliklere; katılımcının yaşı, eğitim durumu, iş tecrübesi ve kurumun yaşıyla ilgili olan bilgilere yer verilmiştir. Demografik bilgiler frekans kodlama ile analiz edilmiştir.

4.3.1. Yaş

Katılımcıların yaş aralıklarını belirlemede katılımcı profilleri yönetici veya şirket sahipleri olacağı için bununla ilgili yaş aralıkları; 25-34, 35-44 ve 45 ve üstü olarak belirlenmiştir. Aşağıdaki şekilde çalışmaya katılan katılımcıların yaş dağılımı ve dönüşümcü liderlikle ilişkisine olan kodların yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir.

Araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olunan yaş aralığı 35-44 yaş arası olup, bununla ilgili en belirgin özelliklerin etkileşim ve iletişim, bilgili olma, güvenilir, yenilikçi, vizyon sahibi, bilgiyi paylaşan, yetki veren, cesaret veren ve adil davranma gibi kodların yer aldığı görünmektedir. Bu özelliklerin 25-34 yaş aralığında ise daha az olduğu görülürken ve hiçbir şekilde yenilikçi olma kodu dahil olmazken, 45 yaş ve üstünde ise bu özelliklerin iyice azaldığını ve hatta bazılarının bile olmadığı saptanmıştır. Buna göre, 45 yaş

ve üstünde eşit oranlı bir şekilde adil davranma, bilgili olma, güvenilir, vizyon sahibi gibi özellikler çok az yer alırken, bunu takiben etkileşim ve iletişimin daha da azaldığı görülmektedir.

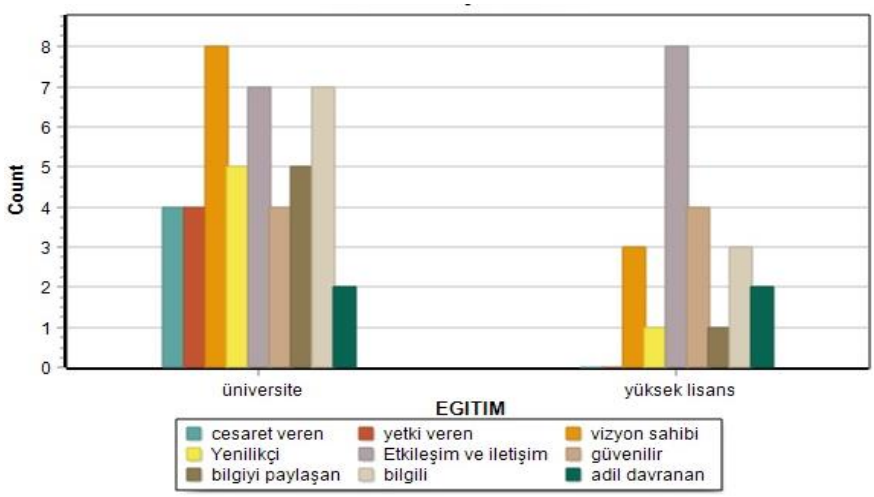


Şekil 9. Yaş Dağılımı

4.3.2. Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumuyla ilgili lise, üniversite, yüksek lisans ve doktora olmak üzere toplam 4 seçeneğe yer verilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların cevapları doğrultusunda eğitim durumunun sadece üniversite ve yüksek lisans olduğu belirlenmiştir. Buna göre en çok dağılımı alan eğitim durumunun yüksek lisans olduğu ve bununla ilgili olarak dönüşümcü liderlik özelliklerinden en çok dağılımı alan kodların etkileşim ve iletişim, güvenilir, vizyon sahibi, bilgili olma, adil davranma, yenilikçi ve bilgiyi paylaşma gibi özelliklerin ortaya çıktığı saptanmıştır.

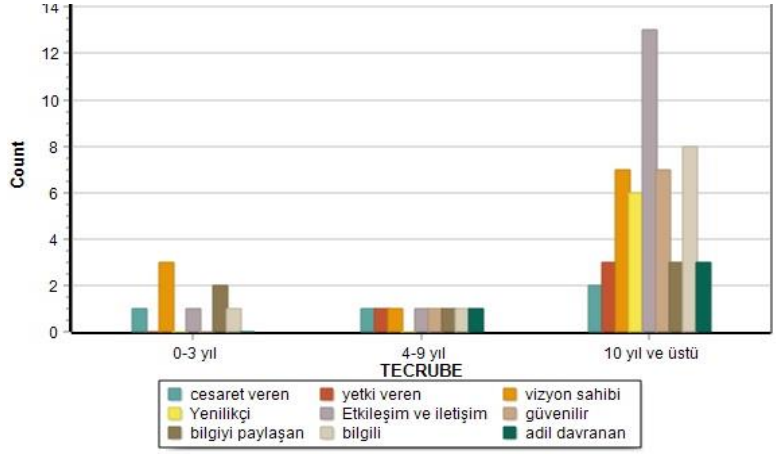
Üniversite mezunu katılımcıların verdiği cevaplarda ise, dönüşümcü liderlikte olması gereken özellikler bakımından en çok dağılımı alan kodun vizyon sahibi olması gerektiği saptanmıştır. Bunu takiben etkileşim ve iletişim, bilgili, bilgiyi paylaşan, yenilikçi, yetki veren, cesaret veren ve adil davranan özellikler olduğu saptanmıştır.



Şekil 10. Eğitim Dağılımı

4.3.3. İş Tecrübesi

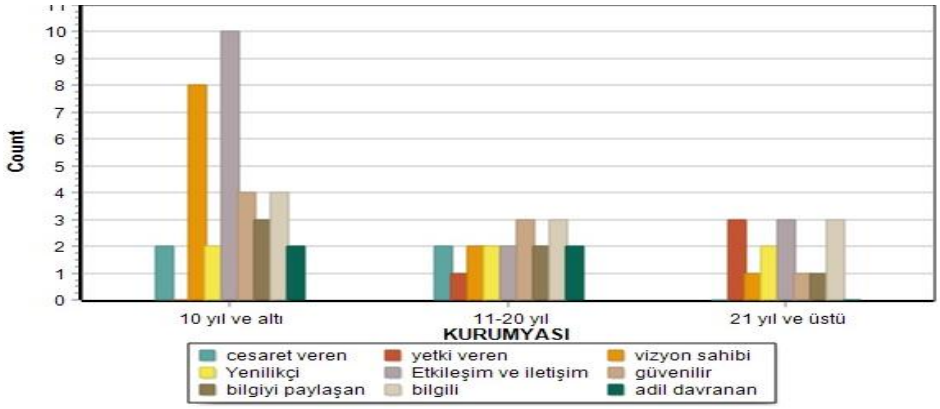
Katılımcıların iş tecrübesiyle ilgili olan bölümdeki dağılımı 0-3, 4-9, 10 yıl ve üstü olarak ayrılmıştır. Verilen cevaplar doğrultusunda katılımcıların iş tecrübesi ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki dağılımında en çok 10 yıl ve üstü tecrübeye sahip oldukları görülmüştür. Buna göre en çok iş tecrübesi 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların verdiği cevaplara göre dönüşümcü liderlik özellikleri, etkileşim ve iletişim, bilgili, vizyon sahibi, güvenilir, yenilikçi, yetki veren, bilgiyi paylaşan, adil davranan ve cesaret veren takip etmiştir. Daha sonra bu dağılım 4-9 yıl iş tecrübesi ve 0-3 yıl arasında büyük farkla bu kodların dağılımı azalmaya başlamış ve bazılarında hiç görülmemiştir.



Şekil 11. İş Tecrübesi Dağılımı

4.3.4. Kurumun Yaşı

Katılımcıların çalıştıkları kurumla ilgili olarak kurum yaşı aralıkları 10 yıl ve altı, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü olarak 3 bölüme ayrılmıştır. Araştırma bulgularına göre kurumun yaşıyla olarak en çok 10 yıl ve altı kurum yaşında çalışan katılımcıların dönüşümcü liderlikle ilgili belirttiği özelliklerin en çok etkileşim ve iletişim yer alırken, onu takiben vizyon sahibi yer almaktadır. Cesaret veren, yenilikçi, adil davranma, güvenilir, bilgili olma gibi diğer kodların ise çok az bir dağılıma sahip olduğu ortaya çıkmıştır. 11-20 yıl üstü ve 21 yıl ve üstü kurum yaşı aralığında çalışan katılımcıların ise bu kodların oldukça az bir dağılıma sahip olduğu görünmektedir.



Şekil 12. Kurum Yaşı Dağılımı

4.4. Güvenirlik ve Geçerlik

Araştırma güvenirlik ve geçerlik bakımından incelenmiştir. Araştırmaya ve konuya hakim olan uzmanlara danışılmış ve görüşleri doğrultusunda düzeltmeler yapılmıştır. Mülakat soruları uzman görüşüne göre bazı ifadelerde daha açık bir şekilde belirtilmiş ve değişmesine sebep olmuştur. Sorulardan birinde ‘’davranışlar’’ kelimesi çok genel bir ifade olduğu ve kullanım alanı farklılık gösterdiği için anlamsal olarak araştırmanın niteliğini bozmaması için bunun yerine ‘’yönetsel davranışlar’’ olarak belirtilmiş araştırmayı anlamsal olarak ayrı bir değer katmıştır.

İç geçerlik ve dış geçerlik bakımından değerlendirilen araştırmada kullanılan temaların ve kodların belirlenmesinde ilk olarak araştırmayla ilgili yazın taraması yapılmış, araştırma ve mülakat soruları bu şekilde yapılmıştır. Ayrıca, kodlarda ve temalarda kullanılan terimler yazın da kilit sözcükler olduğu ve araştırmanın temelini oluşturduğu için sorularla bu şekilde sıkı bir bağ oluşturulmuş ve verilen cevaplarda yazınla tutarlı olduğu için araştırma için uygun olduğu düşünülmüştür. Oluşturulan kodların ve temaların yazın ve verilen cevaplar ile eşgüdümlü bir şekilde uyuştuğunu göstermekte, araştırmanın güvenirliği ve geçerliği bakımından araştırmaya ayrı bir değer kattığı düşünülmektedir. Araştırma sonuçları aynı uzmana görüşünü alacak şekilde e-posta yolu ile gönderilmiş ve sonuçların araştırmanın tutarlılığı tarafından uzman görüşünce kabul edilmiştir.

4.5. Kod ve Tema Listesi

Tablo 1. Kod ve Tema Listesi

Category	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases	Nb Words	% Words
Dönüşümcü Lider Özellikleri	cesaret veren	4	3,00%	4	40,00%	27	0,80%
Dönüşümcü Lider Özellikleri	yetki veren	4	3,00%	2	20,00%	33	1,00%
Dönüşümcü Lider Özellikleri	vizyon sahibi	11	8,30%	7	70,00%	43	1,30%
Dönüşümcü Lider Özellikleri	Yenilikçi	6	4,50%	4	40,00%	29	0,90%
Dönüşümcü Lider Özellikleri	Etkileşim ve iletişim	15	11,40%	8	80,00%	113	3,40%
Dönüşümcü Lider Özellikleri	güvenilir	8	6,10%	7	70,00%	32	1,00%
Dönüşümcü Lider Özellikleri	bilgiyi paylaşan	6	4,50%	5	50,00%	94	2,80%
Dönüşümcü Lider Özellikleri	bilgili	10	7,60%	8	80,00%	84	2,50%
Dönüşümcü Lider Özellikleri	adil davranan	4	3,00%	3	30,00%	16	0,50%
Etkili Bilgi Yönetimi	bilginin paylaşılması/	4	3,00%	2	20,00%	29	0,90%
Etkili Bilgi Yönetimi	bilginin kullanılması/u	2	1,50%	2	20,00%	18	0,50%
Etkili Bilgi Yönetimi	iletişim	5	3,80%	5	50,00%	29	0,90%
Etkili Bilgi Yönetimi	bilgi yönetim becerisi	10	7,60%	9	90,00%	95	2,90%
Etkili Bilgi Yönetimi	değişime uyumlu	1	0,80%	1	10,00%	10	0,30%
Etkili Bilgi Yönetimi	bilginin yaratılması	2	1,50%	1	10,00%	3	0,10%
Dönüşümcü Lider ve Bilgi Yö	bilginin transferi/payl	10	7,60%	7	70,00%	95	2,90%
Dönüşümcü Lider ve Bilgi Yö	bilginin elde edilmesi	6	4,50%	4	40,00%	42	1,30%
Dönüşümcü Lider ve Bilgi Yö	bilgi ve yönetme bec	19	14,40%	10	100,00%	289	8,70%
Dönüşümcü Lider ve Bilgi Yö	bilginin uygulanması	5	3,80%	4	40,00%	24	0,70%

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu bölümde araştırmanın bulgularının tartışılması, sonuç ve gelecekteki çalışmalar için katkılar ve araştırmanının sınırlılıkları yer almaktadır.

Araştırma sonuçları QDA Miner yazılımı kullanılarak içerik analizi yapılmıştır. Çalışma içerik analizinde kullanılan frekans kodlama analizi ve dendogramı kullanarak dönüşümcü liderlik davranışlarını ve bilgi yönetim süreci arasındaki ilişkileri ve bilgi ve iletişim teknolojileri firmalarındaki yöneticilerin liderlik stilinin, dönüşümcü liderlik stili boyutlarıyla olan ilişkisini ve bunun bilgi yönetimi süreci arasındaki ilişkiyi keşfetmek amaçlanmıştır. Ayrıca, çıkan sonuçlar ile araştırmada yer alan demografik bilgiler ve kurum yaşı ile ilgili ilginç sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Araştırmanın deseni olgubilimdir. Araştırmada kullanılan asıl veri toplama aracı görüşme/mülakattır. Araştırma soruları açık uçlu olduğundan sorular uzman görüşüne danışılarak hazırlanmıştır.

Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik boyutları Bass'ın (1985) liderlik tipi modelinden; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, bireysel destek ve ilham verici motivasyon olmak üzere seçilmiş dört boyuttan oluşmaktadır. Bilgi yönetimi perspektifinden ise Alavi ve Leider'in (2001) bilgi yönetimi süreci modeli ele alınmıştır. Alavi ve Leider (2001) bilgi yöneticim sürecinin (1) bilginin yaratılması/elde edilmesi, (2) saklanması/depolanması, (3) transfer edilmesi/paylaşılması ve (4) bilginin kullanılması/uygulanması olarak ele almıştır. Araştırma dönüşümcü lider davranışlarına yönelik, teknoloji odaklı firmalarda (bilgi ve iletişim teknolojileri) bilgi yönetim sürecine etkilerini ele almayı hedeflemiştir. Buna göre yukarıdaki bulgular ışığında bilişim firmalarındaki bilgi yönetimi ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi ve dönüşümcü liderlik boyutlarının bilgi yönetimi süreçleriyle olan ilişkisini ölçmeyi amaçlayan araştırma sonuçları aşağıda yer almaktadır:

A.S.1- Bilgi ve iletişim teknolojileri firmalarındaki yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik stilinin hangi boyutları bilgi yönetimi süreci ile ilişkilidir?

Öncelikli olarak, araştırma sonuçlarında dönüşümcü liderlikle ilgili ortaya çıkan özellikler katılımcıların verdiği cevaba göre; en çok etkileşim ve iletişimi ifade ederken, daha sonra vizyon sahibi olması, bilgili, güvenilir olması gerektiğini, sonra ise bilgiyi paylaşan, yenilikçi, cesaret veren, yetki veren ve adil davranan bir davranışı benimsemeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. Verilen cevaplar yazın da dönüşümcü liderlik stilini yansıtan özellikler olduğunu göstermekte ve bunları desteklemektedir. Dönüşümcü liderler genellikle yaratıcı çözümler üretmeyi ve yüksek performans için teşvik edici davranışlarda bulunur. Dönüşümcü liderlikle ilgili önemli hususlar onların iyi bir vizyon sahibi olmaları, ilham verici olmaları ve çalışanlarına entelektüel olarak uyarıda bulunmasıdır (Bryant, 2003). Yazındaki araştırmalara göre entelektüel uyarımın bilgi paylaşımı süreçlerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Fauji ve Utami, 2013). Ayrıca, entelektüel uyarımın yazın da yaratıcı düşünme ve bilişsel beceriler gibi yaratıcılıkla ilişkilendirmektedir (Shahzad ve Zareen, 2011). İlham verici motivasyon da yaratıcılığın öne çıkmasını sağlar (Hughes, 2014). Bu ilham verici motivasyon için liderlerin çalışanlarla iyi bir şekilde iletişim halinde olup onların motivasyonlarını arttırdığı düşünülür. Bu iletişimle de, bilgi paylaşımı yoğun olarak kullanılmaktadır. Örgütlerdeki iletişim ikliminin yazın da bilgi paylaşımı ile ilişkili olduğu desteklenmektedir (Hooff ve Ridder, 2004). Dönüşümcü liderler, bireyselleştirilmiş destek ile birebir bağlantı yarattığında, örgütün vizyonu ve iş süreçleri ile ilgili zorlayıcı etkenler tanımlanır ve bunlar gerektiği gibi çözülür (Akpotu ve Jasmine, 2013). Dönüşümcü liderlerle ilgili olarak entelektüel uyarımın yenilikçi olmasını sağlaması, çalışanlara her türlü destek ve motivasyon sağlar (Bryant, 2003). Bununla ilgili olarak dönüşümcü bir liderde olması gereken özelliklerin çalışanlarını öğrenmeye, gelişime ve eğitime teşvik etmesi gibi bireysel [1]desteğe önem verdiği düşünülebilir. Buda, iyi bir bilgi yönetimi süreci içerisinde çeşitli öğrenme ortamı ve teşviklerle bilginin elde edilmesi, yaratılması ve bunun öğrenme ortamında etkileşimler yoluyla karşılıklı olarak bilgi paylaşımına neden olabilir. Buna göre, yazın da bireysel destekle ilgili olarak bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi yaratılması, saklanması ve uygulanması ile ilişkili olduğu desteklenmektedir (Crawford, 2003). Bilgi yönetimi süreçleri inovasyon, ortak çalışmaya dayalı karar vermede ve bireysel ve kolektif öğrenme gibi örgütsel süreçleri desteklemektedir (King, 2009). Adil olma davranışı ise çalışanların iş ortamında herkesin sahip olduğu eşit haklara sahip olması anlamına gelmektedir. Buda iyi bir liderde olması gereken özelliklerden biridir. Çünkü iyi bir yönetici adil olursa o iş yerinde karşılıklı güven oluşur. Dönüşümcü liderlik grup amaçları doğrultusunda ortak kararlar veren özgür, eşitlik, adalet kavramlarına önem veren ve karizmatik bağlamında güven veren bir liderdir (Çelik, 2014). İdealleştirilmiş etki bir liderin karizmatik (gözlemlenebilir) davranışlarıyla ilişkilendirilmiştir (Mhatre and Riggio, 2014). Yapılan çalışmalar idealleştirilmiş etki ile bilgi yönetimi arasında; bilgi yaratma, depolama ve bilginin uygulanması ile önemli ilişkiler olduğunu göstermektedir (Hayat vd., 2015).

A.S.2- Bilgi ve iletişim teknolojileri firmalarındaki yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik stili ve bilgi yönetimi arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın ikinci sorunda ise bilgi yönetimi ve dönüşümcü lider arasındaki ilişkiyi saptamaya yöneliktir. Buna göre katılımcıların verdiği cevaplar dönüşümcü liderlik stili ile

1

bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Araştırmanın ikinci sorusuyla ilgili olarak öncelikle katılımcıların etkili bilgi yönetimi için gerekli olan davranışların ne olduğu sorulmuştur. Buna göre, ilk sırada yönetim becerisi yer alırken daha sonra iletişim, bilginin paylaşılması, transferi, uygulanması, yaratılması ve değişime uyumlu olması gibi beklenen sonuçlara rastlanmıştır. Aynı şekilde, dönüşümcü lider ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran cevaplarda ise katılımcıların öncelikle bilgi ve yönetim beceresinden bahsettikleri daha sonra ise bilgi transferi, paylaşılması ve bilginin elde edilmesi ortaya çıkmıştır. Buda istenilen amaçlara ulaştığımızı ve bunun yazın da desteklendiği görülmektedir. Çünkü liderler için bilgi yönetimi, akıllı bir yönetimi sürecinin uygulanması için gerekli olan koşulların önceden belirlenerek ve bu konuyla ilgili iyi bir ürün ve hizmet kalitesini sağlamak için bir strateji olarak görülür (Goudarzvandchegini, 2011). Buda, dönüşümcü liderler bilgi yönetimi süreci içerisinde örgüt kültürünü kurarak, çalışanlar arasında gerekli iletişimi teşvik ederek ve onların insan sermayesi faydaları hakkındaki görüşlerini etkileyerek ve bunları bilgi yönetimi sürecine dahil ederek etkili bir potansiyele sahiptirler (Goudarzvandchegini, 2011). Ayrıca, dönüşümcü lider bilgiyi yaratmada ve paylaşılmasında önemli bir role sahiptir. Dönüşümcü liderler, entelektüel uyarım ile belirlenen bir takımla etkileşim ve çeşitli öğrenme ortamlarını yaratarak yaratıcı uygulamalar için kapasite oluşturmalarını sağlar (Akpotu ve Jasmine, 2013). Çalışanları zorlu görevler karşısında entelektüel uyarımla onların yaratıcı olmasını teşvik eder (Bryant, 2003). Ayrıca, örgütlerde dönüşümcü davranışların çalışanlar üzerinde daha fazla bilgi paylaşıldığı anlamına gelir (Akpotu ve Jasmine,2013). Sonuç olarak, katılımcıların verdiği ifadelere bakılarak iyi bir bilgi yönetiminde iyi bir yönetici tarafından doğru iletişim kanallarını kullanarak ve doğru etkileşimlerle bilgi akışının, paylaşılması, yaratılması ve uygulanması gibi süreçlerin yönetilebileceği düşünülebilir. Buda iyi bir bilgi birikimiyle olur. Deluga (1990), dönüşümcü lider profili olarak güven veren ve bu aracılıkla kendini belli eden ve aynı zamanda çevresindeki çalışanlarla duygusal bağ kurduğunun altını çizer. Araştırmada verilen diğer önemli özellik ise katılımcıların ifa ettikleri ve önemli buldukları bilgi yönetimi becerisidir. Bryant (2003) bilgi entegrasyon sürecini kolay bir şekilde uygulanamayacak bir yol olmadığını, dönüşümcü liderlerin ise bu süreçte gruplarda oluşabilecek bireysel ihtiyaçlara yönelik bir takım uygun teşvik yöntemleriyle ve bu süreçte bilgi paylaşımına teşvik ederek bir yol oluşturabileceğinin altını çizmiştir.

Ayrıca, çalışmaya ek olarak demografik bilgiler ve kurum yaşı olan kısmı ile dönüşümcü liderlik ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkide aşağıdaki sonuçlara rastlanmıştır.

Çıkan bulgulara göre çalışmada en çok verimli yaş aralığı 35-44 yaş arası olup, bununla ilgili belirgin özelliklerin etkileşim ve iletişim, bilgili, güvenilir, yenilikçi, vizyon sahibi, bilgiyi paylaşan, yetki veren, cesaret veren ve adil davranma olduğudur. Buda dönüşümcü bir lider yöneticinin bilgi yaratma sürecinde 35-44 yaşlarında en verimli dönemini yaşayarak çalışanlarıyla iyi bir etkileşim sürecinde olduğu, onları öğrenmede, gelişmede, teşvik etmede ve güven vermede iyi temsil ettiği düşünülebilir. Bu da genç yaştaki çalışanların, yaşı daha büyük olan çalışanlara göre bilgi paylaşımında daha az istekli olduğu düşünülmektedir (Keyes, 2008). Tan ve Trang (2017) yapmış olduğu çalışmada ise 31 ila 45 yaşlarındaki çalışanın 20 ile 30 yaşlarındakilerden daha çok bilgi paylaştığını söylemektedir.

Araştırma sonuçlarının eğitim seviyesi ile ilgili kısmında ise yüksek lisans ve üniversite mezunlarının bilgi yönetimini daha iyi uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde, yazında ilişkisi kanıtlanan bu özelliklerin eğitimle de aynı sonuçları verdiği ortaya çıkmıştır. Buna

göre; etkileşim ve iletişim, güvenilir, vizyon sahibi, bilgili, adil davranan, yenilikçi ve bilgiyi paylaşma gibi özellikler yüksek lisans mezunu bir yöneticide daha sık görülebilmektedir. Bu da yazında desteklenmektedir. Yüksek eğitim seviyeleri yenilikçiliğe yönelik olumlu tutum, bilgi işlem için yüksek kapasite ve daha fazla analiz yapma ve bilgi arama eğilimi ile ilişkilidir (Kao, 2006:38). Eğitim seviyesi düştükçe paylaşılan bilgide azalmaktadır (Ismail ve Yusof, 2009).

Araştırmanın iş tecrübesiyle ilgili olan kısımda ise yöneticinin en verimli olduğu iş tecrübesi yıl aralığının 10 yıl ve üzeri olduğu ortaya çıkmıştır. Çıkan sonuçlara ve yukarıda ki bilgilere ilaven, bilginin yaratılması ve paylaşımında tecrübe, bilgi yönetimi açısından önemli bir değere sahip olmakla birlikte ve yönetsel davranışların iyi bir şekilde uygulanabilmesi ve kurumun amaçları doğrultusunda etkili bir sonuca ulaşabilmesinde iyi bir iş tecrübesine sahip yöneticinin iyi bir bilgi birikiminde olduğu kanısına varılabilir. Bilgi yönetimi de bununla ilgili olan varlıkları elde etmesinden paylaşma sürecine kadar değerlendirmek için iyi bir entegre bakış açısı sunar ve bunların gerekli veri tabanlarında kullanılmasından, ilişkili politikalarına kadar ve uygulanması gereken prosedürlerin, yanı sıra bireylerin kafalarında saklanan gizli bilgi ve deneyimlerini kapsar (Badamas, 2009).

Son olarak araştırmaya dahil olan kurum yaşı, özelliği ise 10 yıl ve altı çıkmıştır. Bu da küçük yaş aralığı olan firmaların değişime, bilgiye, gelişime daha elverişli olduğu düşündürmüştür. Bilgiyi yoğun kullanan firmalar olarak genç firmalar genellikle inovasyon da üstün başarı sergilemekte ve bu nedenle ekonomik gelişmede önemli bir değere sahip olmaktadır (Protogerou ve Caloghirou, 2015). Araştırmanın örneklemi teknoloji odaklı firmaları temsil ettiği ve bu firmaların yoğun olarak bilgi yönetimini kullandıkları düşünülürse daha dinamik bir alt yapıya sahip ve takım çalışmasına daha yatkın oldukları düşünülebilir. Keyes (2008) ise yüksek teknoloji odaklı firmaların yüksek düzeyde eğitim derecelerine sahip olduğunu vurgulamıştır.

Bu çalışmayla ilgili olarak dönüşümcü lider ve bilgi paylaşımı konusu çalışmalarını destekleyen çalışmalar olarak Akpotu ve Jasmine (2013) dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini bilgi ve iletişim teknolojileri firmaları üzerinde uygulamıştır. Politis (2004) dönüşümcü liderlikle ilgili yapmış olduğu bir çalışmada yaratıcılık için dönüşümcü liderlik davranışlarının bir takım uyarıcı davranışların; örgütsel ve denetleyici teşvik, verimli kaynaklar vb. zorlu çalışma koşullarının oluştuğu bir ortamda olumlu etkilerinin altı çizilmiştir. Nesic, Matic ve Mitrovic'in (2015) yapmış oldukları çalışmada ise bilgi paylaşımının demografik bilgilerin (görev, eğitim düzeyi, cinsiyet) örgütün özellikleri bakımından ilişkili olduğuna değinmektedirler. Tan ve Trang (2017), demografik değişkenlerle bilgi paylaşımıyla ilgili yapmış olduğu çalışmada demografik değişkenlerin her birinin bilgi paylaşımında farklılık gösterdiğini belirtmiştir.

Araştırmanın sorularına yönelik elde edilen bulgular sonucunda, bilişim teknolojileri firmalarındaki yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik stilinin bilgi yönetimi sürecindeki boyutları belirlenmiş ve bu firmalarındaki yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik stili ve bilgi yönetimi arasında ilişki bulunmuştur. Ancak araştırmanın nitel araştırma yöntemi ile yapılması nedeniyle Ankara'daki tüm bilgi ve iletişim teknoloji firmalarını üzerinde genelleme yapılması beklenemez. Gelecekte nicel ve nitel yöntemlerle yapılacak araştırmalardan elde edilen sonuçların araştırmayı genelleştirmeye destek olacağı düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle, bilgi yönetimi yoğun olarak kullanan diğer sektörlerden

örneğin bankacılık, imalat ve enerji sektöründen firmalar seçilebilir ve araştırma genişletilebilir. Ayrıca, teknoloji odaklı firmaların etkili bir bilgi yönetimi için önemli bir altyapı oluşturan bilginin yönetilmesinde iyi bir iletişimin sağlanmasında oluşturacak çeşitli etkileşim platformlarının öneminin farkında olarak çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli teşvikler sağlanmalı ve bunun için e-öğrenme ortamları oluşturulmalıdır. Bunun yanında, çalışanlara daha çok sorumluluk verip uygulayabilmeleri için yetkilendirmeler yapılmalıdır. Liderler, tüm bu yönetsel becerilerini kendileri için asıl ve nihai olan vizyonları çerçevesinde oluşturmalıdır.

KAYNAKÇA

AVOLIO J.B. WALDMAN A.D. ve EINSTEIN O. W. (1988). ‘’Transformational Leadership in a Management Game Simulation Impactıng The Bottom Lıne’’. Group & Organization Management 1988 13: 59.

ALIPOUR F. IDRIS K. ve KARIMI R. (2011). ‘’Knowledge Creation and Transfer: Role of Learning Organization’’. International Journal of Business Administration Vol. 2, No. 3.

ALAVI M. ve LEIDNER E.D. (2001). ‘’ Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues’’. MIS Quarterly, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.

AKPOTU C. ve JASMINE T. (2013). ‘’Transformational Leadership and Knowledge Sharing in ICT Based Organizations in Nigeria’’. International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 12.

BASS M. B. (1990). ‘’From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision’’. Organizational Dynamics. Volume 18, Issue 3, Pages 19-31.

BADAMAS, A.M. (2009). Knowledge Management and Information Technology: Enablers of E-Commerce Development. Communications of the IIMA. Volume 9 | Issue 4. Article 5.pp. 52-66.

BHATT D.G. (2001). ‘’Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people’’. Journal of Knowledge Management, Vol. 5 Issue: 1, pp.68-75, https://doi.org/10.1108/13673270110384419.

BRYANT E.S. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9: 32.

BURNS M.J. (1978). ‘’Leadership’’. Harper & Row,530 pages. A Book Review by Scott London. http://www.scottlondon.com/reviews/burns.html.

CHARBONNEAU D. (2004). ‘’Influence tactics and perceptions of transformational leadership’’. The Leadership & Organization Development Journal Vol. 25 No. 7,pp. 565-576.

CHAN I. ve CHAO K. C. (2008). Knowledge Management In Small And Medıum-Sızed Enterprıses. Communıcatıons Of The Acm, Vol.51,No.4.

CAKMAK I.P. ve TAS E. 2012. The Use of Information Technology on Gaining Competitive Advantage in Turkish Contractor Firms. World Applied Sciences Journal 18 (2): 274-285.

CRAWFORD, (2003). Exploring The Relationship Between Knowledge Management And Transformational Leadershıp. Knowledge Management and Leadership. Conference, Anchorage, Alaska, Researchgate.net.

ÇELİK V. (2014).''Eğitimde Dönüşümcü Liderlik' Http://Dergipark.Gov.Tr/Download/Article-File/108585.

DALKİR K. (2005). ''Knowledge Management in Theory and Practice''.Amsterdam. Elsevier.

DURN U. ve DEMİREL Y. (2008). ''Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak''. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ss.129-156.

DELUGA J.R. (2010). The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior. Basic and Applied Social Psychology. 11:2, 191-203.

ERASLAN L. (2006). ''Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik''. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. ISSN: 1303-5134.

FAUJI ve UTAMI M.M. (2013). How Intellectual Stimulation Effects Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance. International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 3, No. 4.

GOUDARZVANDCHEGINI M. (2011). Knowledge Management and Transformational Leadership in Organizational Success. International Journal of Information and Education Technology, Vol. 1, No. 5.

GELARD P. BOROUMAND Z.ve MOHAMMADİ A.,(2014). Relationship Between Transformational Leadership and Knowledge Management. International Journal of Information Science and Management Vol. 12, No. 2, 67-82.

HUGHES A.T. (2014). Idealized, Inspirational, and Intellectual Leaders in the Social Sector: Transformational Leadership and the Kravis Prize. CMC Senior Theses.

HAYAT A. HASANVAND M.M., Nikakhlag S. ve Dehghani R.M.,(2015). The Role of Transformational Leadership and its knowledge management processes. J Health Man & Info.2(2):41-46.

HOOFF B. ve RIDDER A.J. ,2004. Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use of Knowledge Sharing. Journal of Knowledge Management. Vol 8,No. 6,pp.117-130.

ISMAİL B.M. ve YUSOF M.Z. (2009). Demographic Factors and Knowledge Sharing Quality among Malaysian Government Officers. Communications of the IBIMA Volume 9, p.1-8.

JAMES A.O ve OGBONNA G.I. (2013). ‘’Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature’’. International Review of Management and Business Research. Vol. 2 Issue.2. http://www.irmbrjournal.com/.

JONES K.S. ve BEKHET E.K. (2015). Leadership Styles and Personal Demographic Profile: An Empirical Study on Private Business Organizations in Egypt. International Journal of Sciences: Basic and Applied Research, Volume 20, No 2, pp 127-147.

JUNITA I., 2019. Transformational Leadership in Digital Era: Analysis of Nadiem Makarim (Founder of GO-JEK Indonesia) Leadership Figure. Munich Personal RePEc Archive.

JANDAGH G., ZAREEI MATIN H. ve FARJAMI A.,2009. Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi The Journal of International Social Research Volume 2/6.

HARMAAKORPI V. ve MELKA H. (2005). Knowledge Management in Regional Innovation Networks: The Case of Lahti, Finland. European Planning Studies Vol. 13, No. 5.

KARABAĞ F.S. (2015). ‘’Bilgi Yönetiminde Donanım Ve Yazılım Teknolojileri’’. http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/viewFile/5000001038/5000001729.

KAO H. (2006). The Relationship Between Leadership Style & Demographic Characteristics Of Taiwanese Executives. International Business & Economics Research Journal, Volume 5, Number 2.

KEYES J. (2008). Identifying the Barriers to Knowledge Sharing in Knowledge Intensive Organizations. Dissertation. http://docplayer.net/1964651-Identifying-the-barriers-to-knowledge-sharing-in-knowledge-intensive-organizations.html.

KING R.W. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. Annals of Information Systems 4.p.3-13.

LOWE B.K. Kroeck G.K. ve Sivasubramaniam N. (1996). ‘’ Effectıveness Correlates Of Transformatıonal And Transactıonal Leadershıp: A Meta-Analytıc Revıew Of The Mlq Lıterature’’. Leadership Quarterly, 7(3), 385-425.

MHATRE H.K. ve RIGGIO E.R. (2014). ‘’Charismatic and Transformational Leadership: Past, Present, and Future’’. Prınted From Oxford Handbooks Onlıne. www.oxfordhandbooks.com.

MADANCHIAN M., HUSSEIN N., NOORDIN F. ve TAHERDOOST H., 2016. Effects of Leadership on Organizational Performance. Effects of Leadership on Organizational Performance. Research Gate. Economics and Education. ISBN: 978-1-61804-369-6.

MEMİŞOĞLU P.S. (2001). ‘’ Yeni liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim’’. AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi. Bildiri.

NESIC L. MATIC D. ve MITROVIC S.(2015). The Influence Of Demographıc And Organızatıonal Factors On Knowledge Sharıng Among Employees In Organızatıons. Utjecaj demografskih i organizacijskih faktora na dijeljenje znanja između zaposlenika u poduzećima. Tehnički vjesnik 22, 4, 1005-1010.

ÖNEN M. ve KANAYRAN H.G. (2015). ‘’Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme’’.Birey ve Toplum. Cilt,5. Sayı,10.

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

PROTOGEROU A. ve CALOGHIROU Y.(2015). Dynamics of Knowledge Intensive Entrepreneurship Business Strategy and Public Policy. Chapter 10. Dynamic capabilities in young knowledge- intensive firms: an empirical approach, p.26.

PANDEY N. ve PANDEY A. (2013). ‘’ Knowledge Management Through Transformatıonal Leadershıp’’. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. Vol. 2 | No. 9 |.

RIAZ A. ve HAİDER H.M. (2010). ‘’Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction’’. Peer-reviewed & Open access journal. BEH - Business and Economic Horizons Volume 1 | Issue 1 |pp. 29-38.

SENG, C.V. ZANNES, E. Ve PACE, R.W. (2002). ‘’The Contributions of Knowledge Management to Workplace Learning’’. Journal of Workplace Learning, 14(4), 138.

SINGH S. 2008. Role of leadership in knowledge management: A study. Journal of Knowledge Management. Research Gate.

SHAHZAD S. ve ZAREEN H., 2011. Perceptıon Of Intellectual Stımulatıon, Creatıvıty And Innovatıon Among Health Managers Workıng In Tertıary Level Hospıtals. J Ayub Med Coll Abbottabad;23(3).

TABAK A. ve SIĞRI Ü. (2015) .’’Örgütsel Davranış’’. Beta Yayıncılık. Sayfa 373-431.

TAN L.T. ve TRANG D.T.D. (2017). The Effects Of Demographıc Varıables On Knowledge Sharıng Behavıour. Jurnal Ekonomi Bisnis Volume 22 No.2.

YILDIRIM A. ve ŞİMŞEK H. (2016). ‘’Sosyal Bilimlerde Nitel araştırma Yöntemleri’’.Seçkin yayınevi. Genişletilmiş 10. Baskı.

ZAİM S.,TATOĞLU E. ve ZAİM H. (2007). ‘’Performance of knowledge management practices: a causal analysis’’. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT. VOL. 11 NO. 6 2007, pp. 54-67.

İnternet kaynakları

HierarchicalClustering /Dendrograms. Chapter 445 https://ncss-wpengine.netdna-ssl.com/wp content/themes/ncss/pdf/Procedures/NCSS/Hierarchical_Clustering-Dendrograms.pdf

Ek1

MÜLAKAT FORMU

1.BÖLÜM

Bilgi Yönetimi: Örgütsel amaçları başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabileceği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir.

Dönüşümcü liderlik: Dönüşümcü liderler ilham verici bir vizyona sahip olan, vizyonlarını etkili bir şekilde paylaşan, bütün takipçileriyle sürekli bir etkileşim içinde, onlara güven telkin ederek saygı uyandıran ve tüm zorluklara rağmen insanları dönüşüme ikna edebilen sosyal mimarlardır.

1- Sizce iyi bir liderde olması gereken özellikler nelerdir?
2- Kendinizi dönüşümcü bir lider olarak görüyor musunuz? Cevabınız evet ise sebebi nedir?
3- Sizce bilgi yönetimi ve dönüşümcü bir lider arasında bir ilişki var mıdır? Cevabınız evet ise sebebi nedir?
4- Sizce etkili bir bilgi yönetimi için hangi yönetsel davranışların göz önünde bulundurulması gerekir?
5- Sizce dönüşümcü liderlik stili bilgiyi yaratma/elde etmede ve paylaşma/dağılmasında yönetsel davranışlar bakımından yeterli midir?

2.BÖLÜM -DEMOGRAFİK SORULAR

1	**Yaş**	24 ve altı	25-34	35-44	45 ve üstü
2	**Eğitim Durumu**	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans	Doktora
3	**İş tecrübesi**	0-3 yıl	4-9 yıl		10 yıl ve üstü
4	**Kurumun Yaşı**	10 yıl ve altı	11-20 yıl		21 yıl ve üstü