

**OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ ODAKLI  
LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE ETKİSİ:  
DESTİNASYONLAR ARASI BİR KARŞILAŞTIRMA**

Ayşe UÇAN DAĞ  
Yüksek Lisans Tezi  
Danışman: Doç. Dr. Özcan ZORLU  
Haziran, 2022  
Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ ODAKLI**  
**LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE ETKİSİ:**  
**DESTİNASYONLAR ARASI BİR KARŞILAŞTIRMA**

**Hazırlayan**  
**Ayşe UÇAN DAĞ**  
**190659102**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Özcan ZORLU**

**AFYONKARAHİSAR 2022**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Otel İşletmelerinde Bilgi Odaklı Liderliğin Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Destinasyonlar Arası Bir Karşılaştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27/06/2022

İmza

Ayşe UÇAN DAĞ

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ENSTİTÜ ONAYI**

<b>Öğrencinin</b>	<b>Adı- Soyadı</b>	Ayşe UÇAN DAĞ
	<b>Numarası</b>	190659102
	<b>Anabilim Dalı</b>	Turizm İşletmeciliği
	<b>Programı</b>	Turizm İşletmeciliği (YL) (TEZLİ)
	<b>Program Düzeyi</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Sanatta Yeterlik
<b>Tezin Başlığı</b>	Otel İşletmelerinde Bilgi Odaklı Liderliğin Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Destinasyonlar Arası Bir Karşılaştırma	
<b>Tez Savunma Sınav Tarihi</b>	27/06/2022	
<b>Tez Savunma Sınav Saati</b>	13:00	

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği – oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Elbeyi PELİT**  
**MÜDÜR**

## ÖZET

### OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ ODAKLI LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE ETKİSİ: DESTİNASYONLAR ARASI BİR KARŞILAŞTIRMA

Ayşe UÇAN DAĞ

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Haziran, 2022

Danışman: Doç. Dr. Özcan ZORLU

Bu araştırma temel olarak Afyonkarahisar ve Marmaris'te faaliyet gösteren otel işletmelerinde, bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenmeye etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, Afyonkarahisar ve Marmaris'te faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli 440 iş görene anket uygulanmıştır. Bununla birlikte 40 anket eksik veya hatalı doldurulduğu için araştırmadan çıkarılmıştır. Bunun sonucunda da analiz sürecinde 400 anketten elde edilen veriler kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programına aktarıldıktan sonra, verilerin analizinde ilk aşamada geçerlilik, güvenilirlik katsayıları ve betimsel analizlere ilişkin değerler hesaplanmıştır. Veri analizinin sonraki aşamasında ise hipotezlerin testi için, ilişki ölçüm analizi (korelasyon) ve etki ölçüm analizi (regresyon) gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda değişkenler arasında kuvvetli derecede ilişki olduğu tespit edilmiş olup bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer yandan, bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin destinasyonlar bağlamında farklılaştığı ve en fazla etkinin grup düzeyinde öğrenme sürecinde ortaya çıktığı belirlenmiştir. Son aşamada ise söz konusu sonuçlar, araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanarak konuya yönelik öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi, Bilgi yönetimi, Bilgi odaklı liderlik, Öğrenme, Örgütsel öğrenme.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF KNOWLEDGE-ORIENTED LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL LEARNING AT HOTEL ENTERPRISES: A CROSS DESTINATION COMPARISON

Ayşe UÇAN DAĞ

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

June, 2022

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Özcan ZORLU

This study basically aims to reveal the effect of knowledge-oriented leadership on organizational learning in terms of 5-star hotels operating in Afyonkarahisar and Marmaris districts. Within this context, a survey conducted on 440 hotel employees working at 5-star hotels in Afyonkarahisar and Marmaris. However, 40 questionnaire forms were excluded due to incomplete data and/or misfiling. As a result, data of 400 questionnaire were used in the study. After coding the gathered data to SPSS programme, firstly, validity and reliability coefficients and values for descriptive analysis were calculated. On ongoing process of data analyse, correlation and regression coefficients were calculated due to test of the hypothesis of the study. As a result of correlation and regression, it is concluded that there is a strong relation between knowledge-oriented leadership and organizational learning, and there is a significant effect of knowledge-oriented leadership on organizational learning process. On the other hand, it is determined that the effect of knowledge-oriented leadership on organizational learning differs through destinations and the most significant effect of knowledge-oriented leadership on organizational learning occurs at group learning level. Finally, findings of the study have been interpreted in line with the aim of the study, and some suggestions have been made towards the subject.

**Keywords:** Knowledge, Knowledge management, Knowledge-oriented leadership, Learning, Organizational learning.

## ÖN SÖZ

Bilgi; insanlığın var olduğu günden bugüne bireyleri, grupları ve toplumları etkileyen olgu ve ilkelerin tümü olmuştur. Bu bağlamda bilginin kendisi, liderlik kavramını ve bu kavramın örgütsel etkilerini meydana getirmiştir.

Bilgi sonsuzdur. Bu sonsuzluk evreninde lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca sadece akademik olarak değil, aynı zamanda hayatla ilgili de engin bilgilerini benimle paylaşan, bana yol gösteren, tecrübesiyle aydınlatan kıymetli danışmanım Doç. Dr. Özcan ZORLU'ya; akademik hayatımda tecrübeleriyle büyük destek sağlayan, değerli Doç. Dr. Ali Avan, Doç. Dr. Gonca AYTAŞ hocalarıma büyük minnetle sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tez sürecimin her aşamasında görüşleriyle tezimi sağlamlaştıran, aynı zamanda bana manevi desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Resul MERCAN'a teşekkürü borç bilir, saygılarımı sunarım.

Son olarak bu süreçteki zorlu yolu benimle birlikte yürüten, bana sabır gösteren, yol ve hayat arkadaşım Sami DAĞ'a; çalışma sürecimde desteğini esirgemeyen ve her zaman yanımda duran çok değerli aileme sonsuz sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayşe UÇAN DAĞ

2022, Afyonkarahisar

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

### I. BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. BİLGİ KAVRAMI VE BİLGİ HİYERARŞİSİ.....	3
2. İŞLETMELERDE BİLGİNİN ÖNEMİ VE YÖNETİMİ.....	5
2.1. İŞLETMELER İÇİN BİLGİNİN ÖNEMİ.....	5
2.2. BİLGİ YÖNETİMİ.....	7
2.3. TURİZM İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ.....	11
3. BİLGİ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ.....	14
4. BİLGİ ODAKLI LİDERLİK.....	15
5. BİLGİ ODAKLI LİDERLİĞİN BOYUTLARI.....	17
6. BİLGİYE DAYALI ÖĞRENME VE ÖNEMİ.....	20
7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	22
8. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ.....	26

### II. BÖLÜM

#### ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

1. BİLGİ ODAKLI LİDERLİK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	28
2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	31
3. BİLGİ ODAKLI LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLİŞKİSİ.....	35
3.1. BİLGİ ODAKLI LİDERLİK VE BİREYSEL DÜZEYDE ÖĞRENME.....	38
3.2. BİLGİ ODAKLI LİDERLİK VE GRUP DÜZEYİNDE ÖĞRENME.....	40
3.3. BİLGİ ODAKLI LİDERLİK VE ÖRGÜT DÜZEYİNDE ÖĞRENME.....	42

### III. BÖLÜM

#### BİLGİ ODAKLI LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA



<b>1. ARAŞTIRMA AMACI VE ÖNEMİ</b> .....	44
<b>2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI</b> .....	45
<b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b> .....	46
<b>3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM</b> .....	46
3.2. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ.....	46
3.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMLARI.....	47
<b>4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ</b> .....	47
4.1. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ .....	47
4.2. TANIMLAYICI ANALİZLER .....	52
<b>5. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ</b> .....	59
<b>6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	71
<b>KAYNAKÇA</b> .....	76
<b>EKLER</b> .....	88
<b>ÖZ GEÇMİŞ</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 1.</b> Bilgi Hiyerarşisi ve Süreçler.....	4
<b>Tablo 2.</b> Bilgi Liderliğinin Boyutları.....	17
<b>Tablo 3.</b> Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Geçerlilik (Faktör) ve Güvenilirlik Analizi .....	48
<b>Tablo 4.</b> Bilgi Odaklı Liderliğe İlişkin Geçerlilik (Faktör) ve Güvenilirlik Analizi .....	50
<b>Tablo 5.</b> Katılımcılara Ait Demografik Özellikler.....	52
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Görüşleri .....	54
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Bilgi Odaklı Liderlik Davranışına İlişkin Görüşleri .....	56
<b>Tablo 8.</b> Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Yönelik Normal Dağılım Testi Sonuçları .....	60
<b>Tablo 9.</b> Bilgi Odaklı Liderlik Ölçeğine Yönelik Normal Dağılım Testi Sonuçları .....	61
<b>Tablo 10.</b> Bilgi Odaklı Liderliğin Örgütsel Öğrenme ile İlişkisi.....	62
<b>Tablo 11.</b> Bilgi Odaklı Liderliğin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları .....	63
<b>Tablo 12.</b> Bilgi Odaklı Liderliğe Ait Alt Boyutların Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları .....	65
<b>Tablo 13.</b> Bilgi Odaklı Liderliğin Bireysel Düzeyde Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları .....	66
<b>Tablo 14.</b> Bilgi Odaklı Liderliğin Grup Düzeyinde Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları .....	68
<b>Tablo 15.</b> Bilgi Odaklı Liderliğin Örgütsel Düzeyinde Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları .....	69

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Bilgi Yönetimi Süreci .....	8
Şekil 2. Araştırma Modeli .....	38
Şekil 3. Bilgi Odaklı Liderliğin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisine İlişkin Model	70

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

**%:** Yüzde işareti

**KMO:** Kaiser-Meyer-Olkin kat sayısı

**n:** Sıklık

**p:** İstatistiksel güven aralığında anlamlılık değeri

**r:** Spearman korelasyon katsayısı

**R<sup>2</sup>:** Bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni açıklama oranı

**s.s.:** Standart Sapma

**Sig.:** Significance

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences

**t:** p değeri ile birlikte katsayıların anlamlılığını belirten değer

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**vb.:** Ve Benzeri

**vd.:** Ve Diğerleri

**$\bar{x}$ :** Aritmetik ortalama

**$\beta$ :** Regresyon modelinde beta katsayısı

## GİRİŞ

Bilgi yönetimi yüzlerce yıldır süregelen bir olgudur. Öncelerde aile işletmeleri ticari bilgeliklerini çocuklarına aktarmış, ustalar zahmetli zanaatlarını çıraklara öğretmiş, işçiler fikir alışverişinde bulunmuş ve bu sayede iş hakkında bilgi sahibi olmuşlardır. Ancak üst düzey yöneticiler bilgi yönetimini 1990'ların başlarında konuşmaya başlamışlardır. Sanayileşmiş ekonomilerin temeli, doğal kaynaklardan entelektüel varlıklara kayarken, yöneticiler, işlerinin altında yatan bilgiyi ve bu bilginin nasıl kullanıldığını incelemeye mecbur kalmışlardır. Ağ bağlantılı bilgisayarların yükselişi ile belirli türdeki bilgileri kodlama, depolama ve paylaşım her zamankinden daha kolay ve ucuz hale gelmiştir (Hansen vd., 1999: 106). Bilgi, özellikle örgütsel öğrenme, teknoloji yönetimi ve yönetsel biliş gibi çok çeşitli geleneklerin merkezinde yer alır. Bilgiye dayalı görüş aynı zamanda stratejik yönetimdeki geleneksel kaygıların ötesine geçer ve özellikle işletme içindeki koordinasyonun doğasını, örgütsel yapısını, işgörenlerin rollerini ekonomik teorinin diğer bazı meselelerini çözümler (Grant, 1996: 110). Bilginin yönetimi ise işletme çapında hizmet kalitesinin iyileştirilmesine katkıda bulunmak için bilgiyi tanımlamaya, oluşturmaya, biriktirmeye, kaydetmeye, geri almaya ve dağıtmaya yardımcı olmaktadır. Otel işletmelerinde bilgi yönetimi, mevcut ve değişen müşteri beklentileri hakkında doğrudan bilgiye ulaşma imkânı sunmaktadır (Bouncken, 2002: 27).

Otel işletmeleri için bilgi yönetimi, rekabet avantajı elde etmek için özellikle önemlidir. Teknolojinin yoğun kullanımı ve konaklama işgöreni ile müşteriler arasındaki etkileşime dayalı hizmet ürününün doğası nedeniyle otel işletmeleri giderek daha fazla bilgi yoğun hale gelmektedir. Bilindiği üzere, müşterilerin hizmet kalitesi algısı, konaklama işletmelerinde işgörenlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerine bağlıdır. Bu nedenlerle, otel işletmelerinin müşterilerin özel ihtiyaçları konusunda işgören farkındalığını artırabilecek bilgi paylaşımını vurgulayan bilgi yönetimi faaliyetlerinden faydalanması gerekmektedir. Bilgi yönetimi, tutarlı kalite standartları gerektirdiğinden büyük otel işletmeleri için özellikle önemlidir (Hallin ve Marnburg, 2008: 379).

Bilginin yönetimindeki tek üst düzey sorumluluk, tüm işgörenleri motive etmek, onlara eşit fırsatlar ve gelişim yolları sağlamak, gerekli performans, davranış ve tutumları bilimsel olarak ölçmek ve ödüllendirmektir. Etkili bilgi yönetimi için bilgi yönetimi alanındaki yönetim düşünürlerinin, bilgi yönetimi süreç ve uygulamalarını geliştirmeye

yönelik çalışmaları yürütürken liderlere ve özellikle liderlik tarzlarına önem vermesi gerekmektedir (Singh, 2008: 7). Bunlara ek olarak bireyin öğrenmesi, bilgi ve deneyim aktarımı için mentorluk programları geliştirilmelidir. Bu potansiyel olarak bilginin zenginleşmesine ve gelişmesine yol açar ve böylelikle yeni bilginin üretilmesi gerçekleştirilebilir (Yang ve Wan, 2004: 595).

Konaklama endüstrisinde önemli bir işgören devri yaşanmaktadır. Bu bağlamda işgören devir hızının, bilginin kalıcılığını etkilediği görülmektedir. Otel işletmeleri, her seviyedeki işgörenlerin bilgilerini başkalarıyla paylaşmasına ve şirket arşivlerinde saklamasına olanak tanıyan teşvik programlarını dikkate almalıdır. İşgören bilgilerinin paylaşılması, bireylerin deneyimlerini ve bilgilerini önemli maddi olmayan varlıklar olan örgütsel bilgiye dönüştürmeyi amaçlamalıdır. Bilgiyi muhafaza etmek ve depolamak için kullanılan havuzlar, kurumsal bilgilerin güncellenene kadar işletmelere sürekli ve değişken bir şekilde yerleştirilmesini sağlamaktadır (Yang ve Wan, 2004: 593). Bu sebeple bilgi liderleri, işgörenlerin sahip olduğu bilgileri üstleri ile veya birbirleri arasında paylaşmalarını sağlamalıdır. Bu sayede işgörenler bilgiyi daha fazla üreterek örgüt içinde departmanlar arası bilgi alışverişiyle çok daha verimli bir performans sergileyecektir. Literatür incelemesi sonucunda ve araştırmacının mevcut bilgisine göre, bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir çalışma bulunmamasından dolayı, yapılan bu araştırmanın literatüre, bu alanda yapılması planlanan araştırmalara ve otel işletmelerinde işgören yönetici ve liderlere katkıda bulunması beklenmektedir.

Temel olarak üç bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümünde bilgi, bilgi yönetimi, bilgi odaklı liderlik, örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme düzeylerine ait kavramlara yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise araştırma hipotezleri geliştirilerek bilgi odaklı liderlik ile ilgili çalışmalara ve örgütsel öğrenme ile ilgili çalışmalar incelenmiş olup bilgi odaklı liderlik ve örgütsel öğrenmenin ilişkisine yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde beş yıldızlı otel işletmelerinde bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenmeye etkisini ölçmeye yönelik olarak Afyonkarahisar ve Marmaris destinasyonlarında gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına yer verilerek bulgular ışığında sonuçlara yönelik tartışma ve öneriler sunulmuştur.

# I. BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1. BİLGİ KAVRAMI VE BİLGİ HİYERARŞİSİ

Bilgi, Türk Dil Kurumu'nda "İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bili, malumat" olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2021). Bilgi, birçok filozofu, araştırmacıları ve uygulayıcıları kendine çeken karmaşık bir kavramdır (Greiner vd., 2007: 4). Öncelikle Platon bilgiyi "haklı gerçek inanç" olarak görmüştür (Gao, Li, Clarke 2008: 4). Mai ise (2016: 6) yapmış olduğu araştırmada bilgiyi; bir kavramın, durumun ne anlam ifade ettiğini, bir şeyin nasıl yapılacağını, girdilerin veya uyaranların nasıl kullanılacağını bilme işi sonucu ortaya çıkan ürün olarak nitelendirmektedir. Ancak bilgi, farklı toplumlar tarafından dilin kurallarına ve işlevlerine uyum sağlayacak şekilde kullanıldıktan sonra bütünlük kaybına uğrar. Bilgi, gerçeklik modelinde karşımıza çıkan herhangi bir kavramdır ve bireysel veya örgütsel farketmeksizin herhangi bir uyaran olabilir. Bir hedef ortaya koyulduğunda hedefi karşılamak için yeterli bilgi birikimine sahip olunmaması, bilgi ihtiyacı kavramını ortaya çıkarır. Bilgi ihtiyacından kaynaklanan eksikleri ortadan kaldırmak için ortaya koyulan bilinçli çaba ise bilgi arama olarak adlandırılır. Bilgi davranışı ise hem bilgi arama kavramını hem de diğer kasıtlı olmayan, bilgi aramayı içermeyen davranışları (örneğin kısa bir bakış veya bilgiye rastlama gibi) ve aktif olarak bilgidan kaçınma gibi davranışları ele alır (Mai, 2016: 6). Bhatt (2001:70) bilginin, deneyim ve uygulama yoluyla öğrenilen bir dizi kural, prosedür ve işleme benimsenmiş organize bir veri derlemesi olduğunu savunur. Bu bağlamda bilgi bir bakıma zihin tarafından bir "anlam" yükleme durumudur.

Kullanıldıklarında değer kaybetme eğiliminde olan maddi malların aksine, bilgi kullanıldığında büyür ve kullanılmadığında değer kaybeder (Sveiby, 2001: 347). Bilgi, yeni deneyimleri ve içgörülerini değerlendirmek ve birleştirmek için bir çerçeve sağlayan çerçevelenmiş deneyimlerin, değerlerin, bağlamsal bilgilerin ve uzman anlayışlarının akıcı bir birleşimidir. Bilgiye sahip kişilerin bilgisi zihninde doğar, uygulanır ve standartlarla bütünleştirilir (Davenport ve Prusak, 2000: 4). Örneğin, belirli iş uygulamalarında bulunan bilgi yöneticilerinin işlerini tamamlamalarına, sorunları çözmelerine ve kararlar almalarına olanak tanır. Bireysel ve örgütsel olarak ortaya koyulan ve bilgi yönetiminde örgütün en ayırt edici özelliği olarak karşımıza çıkan bilginin hangi aşamalardan geçerek kullanılabilir duruma geldiğini açıklayabilmek için ise bilgi hiyerarşisi incelenmelidir. Nitekim bilim insanları enformasyon ve verilerden

bilgi üretebilmek için bilgi hiyerarşisini kullanırlar. Bilgi hiyerarşisi bilgiyi kullanan, ancak farklı farklı bilgi seviyelerine sahip şahıslar için de söz konusu olabilir. Örneğin uzman bilgi kullanıcıları bilgiyi diğer kullanıcılardan (işletmenin alt kademe işgörenları vb.) daha farklı ele alır (Braganza, 2004: 347-348). Waltz (1998) “Information Warfare: Principles and Operations” adlı kitabında bilgi hiyerarşisini veriden akla doğru ilerleyen bir süreç olarak ele almış ve bilgi hiyerarşisindeki düzeyleri Tablo 1’deki gibi veri, enformasyon, bilgi ve akıl olarak dört aşamada incelemiştir.

**Tablo 1. Bilgi Hiyerarşisi ve Süreçler**

Süreçler	Soyutlama Düzeyi
1. Liderlik karar alma, karara yardımcı olma	Akıl
2. Sonuç çıkarma (tümevarım, tümdengelim) muhakeme etme, belirsizlik yönetimi	Bilgi
3. Sıraya koyma, ilişki kurma, dış değer biçimi çatıştırma durumu	Enformasyon
4. İşlem öncesi, boyut belirtme, süzme ve indeksleme	Veri
5. Gözlem yolu ile anlam çıkarma, derleme, ölçme, mesaj ayırma, veri sağlama	Fiziksel İşlem

Kaynak: Geven vd., 2006: 158

Sistem veya alan hakkında farklı bilgi seviyelerine sahip kişiler için uyarlanabilen bilgi hiyerarşisi kullanıcılara, seçeneklerin miktarı karşısında bunalmadan aynı anda daha fazla seçeneği denetleme imkânı vermektedir. Buna bağlı olarak bireyler, geniş bir bilgi hiyerarşisi ile daha iyi performans gösterebilmektedir (Geven vd., 2006: 159). Bu süreçte ise fiziksel işlemden akla doğru ilerleyen bilgi hiyerarşisinde uygulama düzeyleri daha da önem kazanmaktadır. Sağsan (2007) bu uygulama düzeylerini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

➤ İlk adımda, örgütün etrafındaki ortaya çıkmış ya da çıkabilecek olan belirsizlik, ilgili kişiler tarafından önceden önlem alınarak hedeflere yönelik olarak ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır. Bu belirsizlikleri azaltmak ya da yok etmeye çalışmak ancak olay ve olguları *gözlemlerle kodlayarak veriler haline dönüştürmekle* mümkün olacaktır.

➤ İkinci adım verilerin düzenlenmesini içermektedir. Veriler bilgi niteliği taşımadan önce boyut belirleme, süzme ve indekslemeye tabi tutularak *enformasyon elde edilir*. Bu adım sorun kalabalığının giderilmesini sağlayan adımdır. Bu sebeple veriler arasında herhangi bir sınır yoktur ve bu adımda veriler düzenlenerek anlaşılır enformasyonlar haline getirilir.

➤ Üçüncü adımda, enformasyon bilgiye ulaşmadaki son aşamayı teşkil eder. Bu adımda *farklı enformasyonlar karşılaştırılır ve bir sonuç doğrultusunda belirsizlikler ortadan kaldırılarak bir sonuç elde edilir*. Daha önce elde edilen enformasyon anlaşılabilirlik



ve açıklıkla bir belirsizliği ortadan kaldırmaya sebep olmuş ise bu durum bilginin ortaya çıktığı anlamına gelir. Bilgi enformasyonun varlığa dönüştürülmesiyle örgütler için değer oluşturmada oldukça önemlidir.

➤ Son adım ise akıl-bellektir. Bellek örgüt içindeki tüm bilgi türlerini karar alma aşamasında kullanmayı sağlar. Gerekli bilgilerin düzenlenmesinde fayda sağlayarak örgütün bilgiyi harekete geçirmesine yardımcı olur. Buna bağlı olarak bilgi akla dönüşerek bir ilerleme kaydetmeye ve kontrollü ilerlemeye vereceği katkıdan dolayı oldukça önemlidir

Bilgi hiyerarşisi bilgiyi, bilgiye dayalı bir sistemden insanlara aktarmaya odaklanır. Hiyerarşi, alıcının bilgiyi yeterince anlayacağını ve kendi iş uygulamalarına uygun ve ilgili kararlar alacağını varsayar. Hiyerarşi, farklı işlevsel topluluklardaki üyelere, bilgileri anlamak ve yorumlamak için rehberlik sağlar (Braganza, 2004: 355). Organizasyon içindeki birçok kişi örgüt ortamının farklı noktaları hakkında bilgi sahibi olduğundan üst düzey yöneticiler hem harici hem de dâhili bilgi kaynaklarını kullanma eğiliminde olacaktır. Bununla birlikte, stratejik belirsizlik arttıkça, üst düzey yöneticilerin önemli çevre kaynakları ile doğrudan temas yoluyla izlenimlerini oluşturmak isteyecekleri beklenmektedir. Doğrudan temas, verilerin seyreltilmemiş olması ve araçlar yoluyla bilgi aktarımında anlam kaybı olmaması anlamına gelir (Daft vd., 1988: 127).

## **2. İŞLETMELERDE BİLGİNİN ÖNEMİ VE YÖNETİMİ**

### **2.1. İŞLETMELER İÇİN BİLGİNİN ÖNEMİ**

Bilgi oluşturmak ve bilgi yönetimini incelemek için gereken bağlam ve uygulamalar kalite yönetimi tarafından ele alınır. Bu sayede örgütsel bilginin anlamlandırılması ve bilginin yönetim uygulamaları kullanılarak nasıl elde edilebileceği ile ilgili konuların anlaşılır hale gelmesine katkı sağlar. "Bilgi" kelimesinin birçok farklı yorumu vardır. Kavram geçmişte veri, enformasyon, zekâ, beceri, deneyim, uzmanlık, fikirler, sezgi veya iç görü gibi terimlerle bağlantılı olarak kullanılmış ve bunların tümü kelimelerin kullanıldığı amaca bağlı olmuştur. (Gao, Li, Clarke 2008: 4).

Bilgi, yeni deneyimleri ve bilgileri değerlendirmek ve dahil etmek için bir çerçeve sağlayan deneyim, değerler, bağlamsal bilgiler ve uzman görüşünün akışkan bir karışımıdır. Bilgi onu bilenlerin zihninde ortaya çıkar ve uygulanır. Organizasyonlarda ise sadece belgelerde veya bilgi havuzlarında değil, aynı zamanda organizasyonel

rutinlerde, süreçlerde, uygulamalarda ve normların içinde görülür (Davenport ve Prusak, 1998: 4).

Örgütlerde görev alan birtakım kalite liderleri bilgiyi esas alsalar da bilginin anlamlandırılması hususunda yeterli değillerdir. Bu noktada bilginin kaliteli bir şekilde nasıl kullanılacağı önem kazanır Nonaka'nın bilgi oluşturma ile ilgili temel çalışmasında kalite yönetimi ele alınır. Bu çalışmada Nonaka bireysel ve örgütsel bilginin yanı sıra sezgisel ve açık bilgiyi de almıştır. Araştırmacı böylece bilgi oluşturma ve kalite yönetimi için kuramsal bir yöntem ortaya koymuş ve bilgi yönetiminde bilginin etkili dağıtımın örgütsel bilgiyi yaratma becerisi olduğunu ifade etmiştir (Linderman vd., 2004: 605).

Bilgi ve bilginin yönetimi turizm işletmeleri açısından ele alındığında, bilgi birikimi, bilgi ağları, bilgi uygulama toplulukları, yöneticilerin rolü, insan hareketliliği ve toplu öğrenme gibi kavramlar önem kazanmaktadır. Turizm işletmelerinde yönetimin bilgi yönetimi sisteminde etkin rol alması ve bilgi aktarımının gerçekleştiği kanalın anlaşılabilmesi işletmede bilgi birikimi sağlamaktadır. Makro perspektifte turizm sistemi içinde değerlendirilen alanların her birinde bilginin yayılım ve kullanım şeklinde de yönetim kademesindeki kişiler devreye girmekte ve süreci ilerletmektedir. Böylece bilgi yönetim sistemindeki bilgiler kodlanmakta ve sezgisel bilgi etkileşimi sağlanmaktadır (Shaw ve Williams, 2009: 329).

Bilgi yönetimi ilkelerine dayalı olarak, dünya çapındaki kuruluşlar, iş süreçlerinin verimliliğini artırmak, hizmetlerinin üretkenliğini ve kalitesini artırmak ve müşterileri için yeni çözümler ve ürünler bulmak için bilgi yönetimi girişimleri geliştirmekte ve uygulamaktadır (Nguyen ve Mohammed, 2011: 207). Bilgi, işletmeler için onları başarıya götüren bir unsur olarak düşünülmektedir. Bu noktada işletmelerin “ne bildiklerini bilmeleri” ve bu bilgiyi etkin bir şekilde kullanmaları önemlidir. Diğer yandan işletmenin dağınık ve karmaşık bir ürün ve işlevler karışımına sahip olması durumunda bilgi stoku da çok geniştir. Bu tür büyük ve karmaşık örgüt yapısına sahip işletmelerde, işgörenler bazı durumlarda bilgi alışverişinde zorlanabilirler ve bilgiye erişim kısıtlanır. Ancak bilgi erişilebilir olduğunda değerli bir kurumsal varlık haline gelir ve erişilebilirliği doğrultusunda ile değeri artar (Davenport, Prusak, 2000: 14).

Bilgiye dayalı kaynakların taklit edilmesi genellikle zor ve sosyal olarak karmaşıktır. İşletmeler kaynak temelli bilgi uzantısı ve bu bilgi temelli kaynakların etkin kullanımı ile uzun vadeli sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilir. Dolayısıyla

işletmeler mevcut bilgiyi etkin bir şekilde kullanarak bilgiden rekabet avantajı elde etmenin temelini oluşturan yeni bilgi üretmeye odaklanmalıdır (Alavi ve Leidner, 2001: 110). Nitekim bilgi üretme, toplama, işleme ve paylaşımı, bir işletmenin, organizasyonel yeteneklere yeni bakış açıları getirmek için ve çeşitli bilgi yapılarını bütünleştirmek için farklı gerçeklik biçimleri üretmesini sağlar (Bhatt, 2000: 124).

Yenilikçi yapıya sahip işletmelerdeki liderlerin bilgi yönetimi yeteneği, işletmenin çok önemli stratejik kaynaklar üretmesine ve kaliteli hizmet sağlayabilecek bilgi kaynaklarını yönetmesinde önemli rol oynar (Naqshbandi ve Jaimuddin, 2018: 710). Bu sebeple işletmeler, hız, yenilik kalitesi, hizmet ve örgütsel performans açısından önceliğine uygun olarak bilgi ve liderlik akışlarına yatırım yapmalıdır (Sadeghi vd., 2018: 158). İşletmeler için bilgi, işletmenin performansı için ne öğrendiği konusunda artan bir fikir birliği olmasıdır (Argote ve Ingram, 2000: 156). Bu noktada örgütsel öğrenme, planlanan hedeflere ulaşmak için işgörenlerin günlük faaliyetlerini işletmenin bilgi bütününe entegre etme yeteneklerine katkı sağlar, hızlı ve uygun yanıtlar için işletmelerin dış çevreye iyi uyum sağlamasına yardımcı olur (Nguyen ve Mohammed, 2011: 209). Bununla birlikte, işletmeler rekabet avantajı geliştirebilmek için, iş stratejisi alanında, bilgiyi nasıl geliştirebileceğine ve elde tutabileceğine yoğunlaşmalıdır (Argote ve Ingram, 2000: 156).

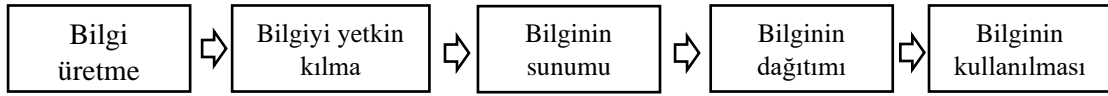
## 2.2. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi, bilgi paylaşımını mümkün kılmak için değişen şirket kültürü ve iş prosedürlerini ifade eder (Bhatt, 2001: 73). Bilgi yönetimi, girdi ve uyarılar sonucu elde edilen bilginin doğru kullanılması, yönlendirilmesi, uygun hale getirilip boşa harcanmaması sonucu ortaya çıkmış bir kavramdır. Bilgi yönetimi sayesinde organizasyonlar bilgiyi uygun yöntem ve tekniklerle ele alarak işleyip teknolojik süreçlere göre uygulamaya koyabilirler. Bu uygulamaların bilgi yönetimi modeline dönüşmesi ve bilginin örgütün amaçlarına yönelik olarak verimli şekilde kullanılabilmesi, bilgiye erişimin sağlanması için gereken plan ve yöntemler de yine bilgi yönetimi kapsamında ele alınır (Dülge, 2009: 1). Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe, bilgi yönetiminin daha yüksek üretkenlik ve esneklik için bir ön koşul olarak kabul edilir. Bilgi yönetimi hem bir bilgi işleme aracı hem de bir stratejik yönetim aracı olarak tanımlanır (Shi, 2010: 19).

Bilgi yönetiminde, bilgiye yönelik çalışmalar dört aşamalı bilgi yönetimi süreçleri ile ele alınmaktadır. Bunlar bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesi, bilginin elde edilmesi, bilginin dağıtılması ve bilginin uygulanması olarak karşımıza çıkar (Akyazıcı, 2019: 37). Bilgi yönetimi sürecinde bilgi elde edilip kayıt altına alındıktan sonra transfer edilmek (paylaşım) ve verimli şekillerde kullanılabilme için uygun biçimde sınıflandırılır. Bu sürecin temel amacı işletmelerin değişkenlerini öğrenmesi ve bu değişkenlere uyum sağlaması için bilgi kaynaklarını ve yeteneklerini kullanmaktır. Bu amaç doğrultusunda bilgi üretme, elde etme, depolama, sınıflandırma, analiz etme, transfer etme ve bilgiyi kullanma işletmelerin büyümesini ve gelişmesini sağlayan yaratıcı unsurlardır (Akyazıcı, 2019: 9).

Bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin bir diğer genel yaklaşım süreci bilgi üretme, bilgiyi yetkin kılma, bilginin sunumu, bilgi dağıtımı ve bilginin kullanılması şeklindedir. Bilgi yönetimindeki bu beş aşama, bir kuruluşun, genellikle temel yetkinliklerin oluşturulması, sürdürülmesi ve yenilenmesi için gerekli olduğu düşünülen öğrenme, yansıtma ve yeniden öğrenme süreçlerine olanak tanımaktadır (Bhatt, 2001: 71).

*Şekil 1. Bilgi Yönetimi Süreci*



Kaynak: Bhatt, 2001: 71.

1. *Bilgiyi üretme*; Bir kuruluş, farklı etkileşim kümeleri aracılığıyla ön plan ve arka plan bilgisini yeniden yapılandırarak ve yeniden birleştirerek yeni gerçeklikler ve anlamlar yaratabilir. Örneğin bazı durumlarda, bir kuruluş yeteneklerine odaklanarak ve eksikliklerini sınırlayarak yetkinliğini geliştirebilir. Bir firma, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) yeteneklerini güçlendirerek, dış ortamları tarayarak, izleyerek ve dış teknolojileri kullanarak, bilgi tabanına daha iyi bir bakış açısı kazandırabilir ve dışarıdan yeni bilgileri içerebilir.

2. *Bilgiyi yetkin kılma*; Bir firmanın bilgiyi ne ölçüde yansıtılabildiğini ve mevcut organizasyonel çevre için etkinliğini ne derecede değerlendirebildiğini ifade eder. Örneğin, bir kuruluş yeni araçlar ve teknolojiler, süreçler ve prosedürler kullandığında, yeni rekabetçi gerçeklere hızla uyum sağlayabilmeleri için işgörenlerinin becerilerini güncellemesi veya iyileştirmesi gerekir.

3. *Bilginin sunumu*; Bilginin organizasyon üyelerine gösterilme şekillerini ifade eder. Genel olarak, bir kuruluş bilgi tabanını biçimlendirmek için farklı prosedürler

tasarlayabilir. Örneğin, işletme işgörenleri, verileri ayrı veri tabanlarında düzenleyerek ilgili bilgi parçalarını bulabilseler de bilgiyi farklı bakış açılarıyla bütünleştirmeyi ve yorumlamayı yine de zor bulacaklardır. Bu nedenle, bir kuruluş benzer kodlama, standartlar ve programlama şemalarını kullanmayı veya verileri, bilgileri ve bilgiyi sunmak için önceden tanımlanmış şablonları ve şemaları kullanmayı seçebilir.

4. *Bilginin dağıtımı*; Bilginin organizasyon düzeyinde kullanılmadan önce organizasyon genelinde dağıtılması ve paylaşılması gerekir. Örgütsel teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşimler, bilgi dağıtımını üzerinde doğrudan etkiye sahip olabilir. Örneğin, yatay organizasyon yapısı, yetkilendirme ve açık kapı politikası, farklı katılımcılar ve departmanlar arasındaki bilgi akışını hızlandırır. E-posta, intranet, bülten tahtası ve haber grubunun uygulanması, bilginin organizasyon genelinde dağıtımını destekleyebilir ve organizasyon üyelerinin, bilgileri birden çok bakış açısıyla tartışmasına, tartışmasına ve yorumlamasına olanak tanır.

5. *Bilginin kullanımı*; Genel olarak, organizasyonel bilginin bir şirketin ürünlerine, süreçlerine ve hizmetlerine uygulanması gerekir. Bir kuruluş doğru türde bilgiyi doğru biçimde bulmayı kolay bulmazsa, firma rekabet avantajını sürdürmekte zorlanabilir. Yenilik ve yaratıcılık mevcut rekabet arenasının ayırt edici özelliği olduğunda, bir kuruluş kuruluştan doğru biçimde doğru türde bilgiyi bulmada hızlı olmalıdır.

İşletmelerde bilgi yönetimi sistemi yukarıda özetlendiği gibi birbiri ile yakından ilişkili ve birbirini tamamlayan süreçleri içermektedir. Bu sistem içerisinde bilginin dağıtımını olarak da ifade edilen bilgiyi transfer sürecinde iki yaklaşım kullanır. Birinci yaklaşımda bilgi, bilgiyi geliştiren birimden kullanıcı birime direkt olarak transfer edilir. İkinci yaklaşımda ise bilginin aktarımı ve bilgi yönetimi sistemi bilgisayar teknolojileri donanımına dayanır. Bu yaklaşıma göre bilgi geliştiricisi sistemin devamlı işleyişi için örgüt içindeki ilgili gruba ihtiyaç duyulan ve kullanılması öngörülen bilgiyi transfer eder. Bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı açısından çalışma grupları için uygulama paketleri tasarlamak ve geliştirmek, stratejik bilgi toplama ve bilgiyi analiz etmede alanında uzmanlarla birlikte çalışmak ve örgütün içerisinde bilgi toplama ve araştırma becerilerini aktaran eğitmenler ve danışmanlar olarak hareket etmek gibi etkili bilgi ortaklıklarının oluşturulması akıllı organizasyona yönelik önemli bir adımdır (Choo, 1995: 84).

Bilgi yönetimi genellikle organizasyonlarda öğrenmeyi ve performansı geliştirmek için herhangi bir yerde bilginin elde edilmesi, paylaşılması, yaratılması, depolanması ve kullanılmasına ilişkin herhangi bir sistematik süreci veya uygulamayı

kapsar. Ayrıca kültür, organizasyon yapısı ve teknoloji gibi bazı destekleyici faktörleri de içerir. Bilgi yönetimi süreci, bilginin entegre edildiği organizasyonda doğal olarak var olan bir süreçtir. Herhangi bir organizasyonda, bu süreçler bir dereceye kadar yönetimin kasıtlı müdahalesi olmadan gerçekleşir. Bilgi edinme, bilgi oluşturma, bilgi paylaşımı, bilgi depolama ve belgeleme ve bilgi uygulaması, ana bilgi yönetimi süreçleridir (Shi, 2010: 12). Bilgi yönetimi sürecinde, bilgi elde edildikten sonra uygulamaya koyulmak ve doğru transfer edilmek için sınıflandırılır ve düzenlenir. Bilginin düzenlenme süreci, bilginin yetkili işgören tarafından uygulamaya koyulmadan önce sınıflandırılması ve tasvir edilmesidir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 360). Diğer yandan bilgi düzenleme süreci stratejik bir vizyonla ele alınarak sıklıkla kalite döngüsü bakımından kontrol edilerek gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır (Uit Beijerse, 2000: 167)

Bilgi üretimi, bilginin kodlanması ve koordinasyonu ve bilgi transferi, bilgi yönetiminin kilit süreçleridir ve bu süreçler, bir organizasyonun bilgi yönetiminin başarısı için kritik öneme sahiptir (Davenport ve Pursak, 1998: 62). Bilgi üretimini artırmak, fonksiyonel etkinliği ve bir dereceye kadar büyümeyi destekler (Jones, 2008: 136).

Bilginin üretilmesi, organizasyondaki açık ve sezgisel bilgi arasındaki etkileşim yoluyla sezgisel bilginin açık bilgiye dönüştürülmesiyle yeni bilgi yaratan süreçlerin tasarımı yoluyla elde edilir (Choo, 1996: 334). Bir işletmenin uyum sağlama yeteneği, sürdürülebilirliği için esastır. İşgörenler, yeni bilgi ve becerileri kazanabilen, uyarlanabilir kaynaklardır. Bu sebeple bilgi üretimine odaklanan gayri resmi veya resmi ağlar ve öğrenme grupları oluşturularak işgörenlerin bilgi üretimi teşvik edilmelidir (Holsapple vd., 2007: 55).

Bilgi yönetimi sadece teknik olarak ele alınmayıp yönetsel boyut ile birlikte ele alındığında bilgi yönetiminin etkinliği açısından “insan kaynağı” kavramının önemi öne çıkmaktadır. Örgüt içerisinde bilgiyi elde eden, üreten, paylaşan ve bilgiyi kendi bilgilerini geliştirmek için kullanan, geliştirdikleri bu bilgilerden de “örgütsel etkinliği” arttırmak için kullanan unsur işgörenlerdir. Buna bağlı olarak işgörenler bilgi yönetiminin ve örgütsel öğrenmenin yapı taşı olarak düşünülür (Özer vd., 2004: 265). Dinamik bir bilgi perspektifinden bakıldığında, işletmelerde bilgi yönetim sistemleri uygulanmasına yön verirken, öğrenmeyi ne yönlendirir veya engeller, iyi ve kötü öğrenme ortamlarını neler etkiler gibi sorulara yanıt aranmalıdır. Bu arayış aynı zamanda işgörenlerin kendi alanına özgü yönetim bilgilerinin nasıl tanımladıklarını anlamlandırmayı içerir (Hallin ve Marnburg, 2008: 380).

Bilgi yönetiminin en önemli amacı örgüt içindeki potansiyel veya kayıtlı olan bilgi kaynaklarına ulaşmak ve bu kaynakları iş süreçlerinde uygulamaya koymaktır. Bir diğer amaç ise işgörenlerin enformasyona ulaşmasını sağlayarak bu kaynaklarda yeni bilgi yaratılmasına zemin hazırlamaktır (Odabaş, 2006: 3). Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de örgütte gerçekleştirilen faaliyetlerin bireysel bağımlılıktan ayrılarak doğrudan sistemsel aktivitelere dönüştürülmesidir. Bu durum incelendiğinde örtük bilgi işgörenler tarafından bilgi, uzmanlık ve tecrübeleri sonucu elde edilen; kayıtlı olmaksızın sadece bireyin zihninde yer edinmiş bilgiler olup, erişime kapalı bilgileri ifade eder. Bu tür bilgiler örgütlerin potansiyel bilgi kaynakları olarak ele alınır ve kaynakların üretimde faydalı olacak şekilde kullanılmalrı gerekmektedir (Odabaş, 2006: 10). Bireyin ya da birimlerin elde ettiği bilgilerin başka bireyler ya da birimler ile paylaşılmasını sağlamak da bilgi yönetiminde temel amaçlardan biridir. Bu nedenle örgüt içerisindeki örtük bilgi miktarının en düşük düzeyde tutulması gerekmektedir. Bilgi türlerinden sonuncusu ise örgütün kendisi ile ilgili elde edemediği bilgi kaynaklarının tespitidir. Bu bilgi türünün örgüt içindeki varlığının fazla veya az olması da yine örgüt yönetimindeki başarının niteliğini ortaya koyan temel kaynaklardan biridir. Bununla birlikte, sadece bilgiye sahip olmanın önemli olduğunu düşünmek organizasyonların asıl hedeflerine ulaşması konusunda yetersiz kalır. Bu nedenle sadece bilgiye sahip olmak değil açık ya da örtük her türlü bilginin kaynağının işletmelerin çıkarları doğrultusunda uygun şekilde kullanılması gerekir. Bu faktörleri gerçekleştiremeyen organizasyonlarda rekabete direnme şansı düşük olacaktır (Odabaş, 2006: 10).

Günümüz iletişim çağında bilgi teknolojileri sürekli ve hızlı bir değişim halindedir bu durum hayatın her alanında da değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimler örgütleri de etkilemekte ve örgütsel yapılarda kalıcı değişikliklere neden olmaktadır. İçinde bulunduğumuz şartlar artık sadece bilginin elde edilmesini değil aynı zamanda da iyi yönetilmesi gereken bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütlerin ayakta kalmak, planladıkları hedeflere ulaşabilmek ve başarıyı elde edebilmek için bilgiyi yönetme gücünü ellerinde bulundurmaları gerekir. Bu ihtiyaç, örgütsel yapının ve iş süreçlerinin değişime uğramasına neden olmuştur (Güçlü ve Sotirofski: 161).

### 2. 3. TURİZM İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ

Turizm işletmelerinde hizmet imajı, aynı zamanda organizasyonun, işgörenin ve turistik destinasyonun imajını içerir. Hizmet imajı ise misafirler, hizmet sunulan pazar ve kamuoyu bağlamında önem taşımaktadır. Buradan hareketle turizm işletmelerinin

yönetiminde işletme imajıyla doğrudan tanımlanabilir ürün/hizmetler ile işletme imajıyla doğrudan tanımlanmayan ancak benzer olan ürün/hizmetleri ayırt etmek gerekir. Bu gerçek turizm işletmelerinin sahip olduğu organizasyon yapılarındaki yönetim bilgisinin, markalı bir ürün imajı veya markasız bir ürün için stratejik pazarlama stratejilerine uygun olarak ayırt edilebileceği anlamına gelir (Karamarko, 2009: 118).

Bilgi turizm endüstrisi için derin önem taşır ve çok çeşitli işlevlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Doğru miktarda bilgiyi işlemek, karmaşıklığı azaltmak ve dolayısıyla sistemi etkin bir şekilde yönetmek için bilgi en gerekli koşuldur. Bu akıl yürütme çizgisi turizm sektörüne aktarıldığında, sadece bilgiyi yönetmenin önemini değil, aynı zamanda kaçınılmaz gerekliliğini de ortaya koymaktadır (Baggio, 2006: 9). Turizm işletmelerindeki birçok ekonomik faaliyette, günlük operasyonlar için önemli olan bilginin üretilmesi, toplanması, işlenmesi, uygulanması ve iletilmesi yer alır (Buhalis, 1998: 411). Yönetim, sahip olduğu bu bilgiyi nasıl koruyacağını ve artıracığının daha iyi yollarını keşfetmeye çalışmalıdır. Bunu yaparken, özellikle aşağıdakilerin önemine vurgu yapılmalıdır (Karamarko, 2009: 121):

- Günümüz bilgi bilimi ve teknolojik desteği,
- İyi iletişim ve bu süreçte güvenlik istisnai bir öneme sahiptir,
- İşletme faaliyetlerinde uygulanan bilginin sonuçları hakkında geri bildirim bilgisi,
- Yönetim bilgi sistemi ve
- Organizasyona misafir ve müşteri sadakati programı.

Turizm işletmeleri birçok özelliğiyle oldukça karmaşık ve çok sayıda bölümden oluşmaktadır. Bu sebeple çok sayıda iş süreci ve bu süreci zorunlu eylemler, yasaklar, cezalar ve ödüller ile şekillendiren genel bir işleyiş söz konusudur. Diğer yanda bu genel işleyiş, potansiyel kullanıcılara hızla yayılan zengin içerikli bir bilgi demeti sunmalıdır. Örneğin, yetkililer daha yüksek hijyen standartlarına ihtiyaç duyarsa, bu ilgili işletmelerde acil bir öğrenme sürecini zorunlu kılacaktır. Benzer şekilde oteldeki bir yangın, güvenlik yöntemleri hakkındaki bilgilerin hızla artmasını sağlamak ve bilgilerin ilgili birimlere eşit derecede hızlı bir şekilde yayılmasını gerekli kılmaktadır (Hjalager, 2002: 472).

Turizm işletmelerinde bilginin kritik önemine rağmen, konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, turizmde bilgi yönetimi ve bilgi transferi konusunda yeterli ilerlemenin sağlanamadığı görülmektedir. Ancak bu bağlamda artan sayıda araştırmalar yapılmaktadır. Araştırmacıların genel yönetim literatüründeki önemli teorik birikimleri



derinlemesine incelemeleri ve deneysel olarak araştırmaları için önemli bir alan mevcuttur. Bununla birlikte turizm sektörünün otelcilik endüstrisindeki çalışmaları da dâhil olmak üzere halihazırda dikkat çeken kısımlar da mevcuttur. Nitekim gelişen araştırmalardan elde edilen anahtar kavramların bilgi yönetimine ve turizm araştırmalarındaki bilgi transferine dahil edilmesi gerektiği düşünölmektedir. Diğer işletmelerdeki faaliyet ortamının aksine turizm işletmelerinde sıcak bilgi noktalarında, işletme içinde ve işletmeler arasında bilgi yönetimi modellerinin daha ayrıntılı tanımlanması gerekmektedir. Bu tür uygulamalar, turizm yazınında geleceğe yönelik verimli araştırma gündemi oluşturmaktadır (Shaw ve Williams, 2009: 326-329).

Turizm işletmelerinde bilgi yönetimde etkili sonuçlara varmak için daha etkili çalışmalar yapılmalıdır. Örneğin işğören verimliliğini ve motivasyonunu yüksek tutmaya odaklanılmalı ve bu yolda devamlı olarak gelişmeler kaydederek bilginin paylaşımı sağlanabilmelidir. Bilgi yönetimi için sağlanacak olan altyapı ve buna yönelik yapılan çalışmalar sayesinde bu ihtiyaçlara duyarlı davranan işletmelerin başarıları olasılıkları daima daha fazladır. Bu durum bilginin sağlanması, paylaşımı gibi süreçlere de katkıda bulunacaktır. Bilginin doğru yönetilmesi ve doğru uygulanması başarıya olumlu yönde etki edecektir. Tüm bunlar ise ancak işğörenlerin moral motivasyonlarına destek olarak mümkün olacaktır (Karabeytan, 2020: 215).

Turizm işletmelerinde bilginin yönetimi iş süreçlerinin yani inovasyonla ilgili süreçlerin altında yatan faaliyetleri haritalamak ve analiz etmek için genel bir çerçeve hazırlar. Böyle bir çerçeve, veri analizine rehberlik etmek için kullanılır. Bu faktörler bilgi tabanının bileşenlerinin yanı sıra kontrol rutinlerini de içerir. Kontrol rutinleri, firmanın stratejik amacını her tür bilginin geliştirilmesi, entegrasyonu ve kullanımı ile ilişkilendiren rehberlik mekanizmalarıdır. Bilginin yönetimi, bireysel uzmanların firmanın hedeflerine katkıda bulunmaları için geliştiren, etkinleştiren veya kısıtlayan, motive eden veya yönlendiren bu mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştirilir. Bunlar aynı zamanda, dış avantajlar yaratmak için belirli bilgi kombinasyonlarına vurgu yaparlar ve iç pazarlar aracılığıyla dolaylı veya doğrudan belirli bilgi türlerini değerlendirerek bilgi elde edilmesini sağlarlar (Collinson ve Wilson, 2006: 1365). Bilgi elde etme ve bunun için gerekli bilginin özellikleri, bilginin aktarımı üzerinde etkilere sahiptir. Bir otel, departman veya ekipte öğrenilen dersler, diğer otellerde değerştirilmiş hizmet operasyonları, hizmet uzantıları ve tamamen yeni hizmet hatları sunmak için kullanılabileceğinden, otel zincirlerinde oteller arası bilgi erişimi büyük önem

taşımaktadır. Bu gereklilik aynı zamanda, otellerde kalite iyileştirmelerine de zemin hazırlamaktadır (Bouncken, Ricarda, 2002: 37).

### **3. BİLGİ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ**

Lee ve Yang'a göre (2000: 785) bilgi yönetimi, "işleri doğru yapmak" yerine "doğru olanı yapmaya" odaklanır. Bu yaklaşım örgütün tüm süreçlerini bilgi süreçleri olarak gördüğü bir çerçevedir. Bilgi, bilgiden daha fazlasıdır ve anlamlı kalıplar halinde düzenlenmiş veri setlerinin bileşimidir. Bir kişi veriyi okuduğunda, anladığında, yorumladığında ve belirli bir iş fonksiyonuna uyguladığında ilgili veriler bilgiye dönüşebilmektedir. İşletmelerde liderlerin bilgi yönetimi kapsamında açıkça tanımlanmış rollere sahip olmaması şaşırtıcı değildir. Bilgi yönetimi gelişmekte olan bir alan olduğundan, bu bireyler için mevcut kaynaklar kitaplar, konferanslar, internet ve sınırlı sayıda danışmanlık firmasından gelen girdilerdir. Bu bağlamda da ilgili liderlerin rehberlik isteyebilecekleri öncülleri yoktur. Tecrübeli kişiler zaman içinde öğrenilen dersleri uygulamaya koyduğunda bilgi görünür hale gelir. Günümüzde, örgütlerde bu bilgileri etkin kullanan kişiler için literatürde bilgi yönetimi baş sorumlusu, bilgi yöneticisi, bilgi kolaylaştırıcısı vb. gibi farklı tanımlamalar kullanılmaktadır. Diğer yandan bu tanımları basitleştirmek için "bilgi liderliği" tanımı kullanılmaktadır. Bilgi liderleri ise bir bilgi yönetimi ortamı oluşturmaktan veya sürdürmekten sorumlu kişilerdir (Dfouni ve Croteau, 2003: 2).

Liderlerin örgüt içindeki önemli etkilerinden biri bilgiyi sağlamadır. Bilgi yönetiminde kurum ve kuruluşların gelişme gösterebilmeleri açısından bilgi liderliği oldukça bir önemli unsur olmuştur (Yang, Hung, Hsu, 2014: 40). Bilgi lideri, insan faktörlerini bilgi paylaşımında gerektiği gibi şekillendirirken, aynı zamanda insanlar arasında bilgi transferini destekleyecek sistemleri ve alanları tasarlamaya yardımcı olur. Bu bağlamda bilginin uzman kişiler tarafından ve en iyi şekilde yönetilmesi işletme ve işletme işgörenleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bilgi liderliği, tüketicilere daha kaliteli hizmet sunumuna yardımcı olacak bilgi paylaşımını yanıtlamak ve kontrol etmek için mekanizmalar geliştirebilir. Bu bağlamda bilgi liderliği ya da bilgi odaklı liderlik, bir grubun veya işletme işgörenlerinin amaçlarına ulaşmak için gereken öğrenme döngüsünü desteklemesi gereken süreç olarak tanımlanır (Yang vd., 2014: 41). Örgütlerdeki bilgi liderlerinin ise bilginin etkili yayılımını teşvik etmek için kalite yönetimi uygulamalarının, her bir bilgi yaratma sürecini nasıl desteklediğinin farkında olması gerekir. Nitekim, bilgi oluşturma süreçlerini tam olarak desteklemeyen, kalite

uygulamalarına başvuran kuruluşlar, bilgi yaratmada daha az etkili olacaktır (Linderman vd., 2004: 602).

Dfouni ve Croteau (2003: 5), bilgi liderlerinin rollerini; örgütte bir bilgi paylaşım kültürünü teşvik etmek, örgütün bilgi kaynaklarını geliştirmek, bilgiyi yöneterek örgütün ne kazanacağı konusunda üst yönetimle köprü oluşturmak, örgütteki bilgi yönetimi faydalarını ölçmek için girişimlere teşvik etmek ve örgütteki bilgi yönetimi etkinliklerinin uygulanmasına katkıda bulunan teknolojileri seçmek ve temin etmek şeklinde belirlemiştir. Araştırmacılara göre bu roller bilgi yönetimine özgü yaklaşımların firmadan firmaya değişmesine bağlı olarak değişebilmektedir. Bununla birlikte bilgi liderinin en önemli üç rolü, bilgi paylaşım kültürünü teşvik etmek, işgören arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırmak ve üst yönetimi bilgi yönetiminin faydaları konusunda ikna etmektir.

#### **4. BİLGİ ODAKLI LİDERLİK**

Örgüt içinde en önemli yatırım bilgiye ve insana yapılan yatırımdır. Bu örgüt içinde bilginin en doğru şekilde kullanılabilmesinde yardımcı olacaktır. Paylaştıkça büyüyen bilgi, dinamik bir yapıya sahip olup doğru yönetilmesi durumunda önemli getiriler ve iyi bir geleceği garantiler. Bunun bilincinde olan bilgi liderlerinin seçilmesi ise oldukça büyük önem taşımaktadır. Teknoloji, örgüt kültürü ve örgütsel yapı unsurları bilgi yönetimini oluşturur ve bilgi yönetiminin boyutları olarak incelenebilmektedir. Günümüzün iş ortamında bilgi liderlerinin rolü burada yatmaktadır. Nitekim bilgi liderliği hem teknolojik hem de sosyal becerileri önemli bir karışımda yan yana getiren karmaşık bir sorumluluktur. Bu nedenle, bilgi lideri, yüceltilmiş bir bilgi teknolojisi uzmanı değildir. Aynı şekilde, bilgi lideri, yasal bir insan kaynakları yöneticisi de değildir. Daha ziyade, bilgi liderleri, her kişi ve sistemde yerleşik olan bilgiden yararlanmak için gerekli olan önemli becerileri sunan kişidir (Dur, 2008:5).

İşletmeler hâlihazırdaki bilgileri korumalı ve depolamalıdır. Bu da ancak iyi bir bilgi lideri ile mümkündür (Baltaoğlu, 2016: 32). Bilgi liderleri hedeflerine ulaşmak için, bilginin elde edilebilmesi, paylaşılabilmesi ve açıkça anlaşılabilmesi amacıyla belirli teknik ve örgütsel altyapılara sahip olmalıdır. Bu nedenle, bilgi lideri aşağıdaki kritik bilgi yönetimi faaliyetlerini ele almalıdır (Herschel ve Nematı, 2000: 38):

- Bilgi yönetimi modellerinin, çerçevelerinin ve dilinin geliştirilmesi ve yayılması dahil olmak üzere bir bilgi gündemi oluşturmak ve takipçilerine bunu anlatmak,

- İşletmenin bilgi mimarisi ve altyapısının oluşturulması ve geliştirilmesinin tasarımı, uygulanması ve gözetimi,
- Bilgi yönetimi programları için finansmanın güvence altına alınması ve öncelik verilmesi,
- Farklı fonksiyonlarda ve departmanlarda bilgi tabanlarının geliştirilmesi ve sürdürülmesi için mekanizmalar oluşturarak bir bilgi kültürünün oluşturulması,
- Bilgi odaklı bağlantıların, koordinasyonun ve iletişim faaliyetlerinin hem dâhili olarak hem de önemli dış seçmenlerle kolaylaştırılması,
- Sonuçların tanımlanması, ölçülmesi ve yayılması olarak sıralanabilir.

Bilgi liderleri işletmelerde, bireyin bilgi paylaşımının sonuçlarını takdir etmesini sağlamalı ve farklı bakış açılarını birleştirmenin değerini ortaya koymalıdır. Bir örgütün bilgi lideri olarak adlandırılma ayrıcalığına sahip olmak, bir bireyin bilgi yönetiminde iyi olan her şeyi temsil etmesini gerektirir. Bu nedenle, bilgi lideri genellikle diğer organizasyon üyelerinin rehberlik için aradıkları bir sembol veya simge olarak hareket eder. Bilgi liderinin en önemli faaliyeti, bir kuruluşun oluşturduğu bilgilerden stratejik olarak yararlanmaktır. Bontis (2001), yapmış olduğu çalışmada Wijnhoven'in, bilgi liderinin bilgi paylaşım faaliyetlerini teşvik etmesindeki dört temel nedene yer vermiştir. Bunlar:

- Bilgi paylaşımının çevresel boşluk sırasında istikrarı teşvik etmesi,
- Bilgi paylaşımının ürünlerin veya hizmetlerin hızlı teslimatına katkı sağlaması,
- Bilgi paylaşımı ile kaynakların aktif bir şekilde paylaşılarak bilgi değer zincirinde yüksek verimlilik sağlanması,
- Bilgi paylaşımı ile işletmede uzmanlaşma için iş ayrımı sağlanması.

Bilgiye sahip işgörenlerin kurumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve bilgi liderlerine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için bilgi yönetiminin sonuçlarını karşılaştırması ve yönetmesi gerekmektedir. Bu konuda en önemli nokta, bir işletme bünyesinde bir bilgi yönetimi programı oluştururken bütüncül ve uyumlu bir yaklaşımın olması gerektiğidir. Bilgi yönetimi, bağımsız bir uygulama değildir; işletme içindeki birbiriyle ilişkili faaliyetlerin bir sonucudur (Ndle ve Toit 162). Bu sebeple somut sonuçları olan küçük projeler, iyi niyet ve güven yaratmaya yardımcı olur. Bu, bilgi lideriyle bir şeyler yapmanın yeni yollarını keşfetme konusunda daha fazla isteklilik yaratır ve işte o zaman gerçek atılımlar gelir.

## 5. BİLGİ ODAKLI LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Gerek işletme ve işletme yönetimi gerekse turizm işletmeciliği alanında az sayıda araştırmaya konu olan bilgi odaklı liderlik kavramı, genellikle liderin davranışlarına göre ele alınmaktadır. Araştırmacıların davranışların kategorizasyonunda farklı bakış açılarına sahip olmaları ise bilgi odaklı liderliğin boyutları konusunda farklı sınıflandırmalara neden olmaktadır. Örneğin Lakshman, (2007), bilgi liderliğinin boyutlarını Tablo 2’de görüldüğü şekilde ifade etmektedir. Öğretici ve yön gösterici olma, öğrenme ortamını teşvik etme, öğrenmeyi destekleyen bir örgüt iklimi yaratma ve rol model olma şeklindeki davranışlar ile bilgi odaklı liderler iş doyumuna ulaşmaktadırlar. Bilgi odaklı liderler bilgi paylaşımının rolünün son derece farkında olup, örgütsel etkinliği en üst düzeye çıkarmaya hizmet eden bilgi ağlarını ortaya koymaktadırlar. Bu liderler, kilit konumdaki iç ve dış müşterilere daha iyi odaklanmak için bilgi teknolojisi ve bilgi yönetimini kullanmaktadırlar. Bu tür davranışları konu alan teoriler ise, hem bilgi odaklı liderin davranış boyutlarını hem de bilgi paylaşımını vurgulamaktadır (Lakshman, 2007: 51)

*Tablo 2. Bilgi Liderliğinin Boyutları*

	Öğretmek ve yön gösterici olmak	
Öğrenmeyi destekleyen bir iklim yaratmak.	BİLGİ YÖNETİMİ	Bireysel ve grup düzeyinde öğrenme süreçlerini desteklemek.
	Bir rol model olarak hareket etmek.	

Kaynak: Lakshman, 2007: 51.

Yılmaz (2014) bilgi odaklı liderliğin alt boyutlarını “kaptan, pilot, yetiştirici ve meslektaş” şeklinde belirtmekte ve aşağıdaki şekilde açıklamaktadır (Baltaoğlu, 2016):

- *Kaptan*: Öğrenme ve öğretmede yön gösteren, işgörelere çalışma imkânları sunan ve örnek kişilerdir.
- *Pilot*: Çalışma amacını belirleyen ancak sürece katkısı olmayan liderlerdir.
- *Yetiştirici*: Takım koçu ile benzerlik göstermektedir ve öğrenme ortamı sunmak, iş gören davranışlarını analiz etmek gibi aktif özelliklere sahiptir.
- *Meslektaş*: Bilgi odaklı liderlik rolleriyle uyum göstermeyen ve kendine özgü davranışlar sergileyen ve bilgi odaklı liderlik rolleri için yetersiz kalan kişilerdir.

İşletmelerin gelişmesinde bilgi odaklı liderlik, motivasyon ve iletişim unsurlarını içermenin yanı sıra liderlik boyutlarının tüm özelliklerini de bir araya getirir. Bilgi odaklı bir yöneticinin ana hedefleri, bir rol modeli olarak hareket etmek, işgörelere meydan okuyarak ve onları entelektüel olarak teşvik ederek öğrenmeyi teşvik etmek, teşvikler ve

eğitim sağlayarak öğrenmeyi kurumsallaştırmak, hataları hoş gören ve çapraz-öğrenmeyi teşvik eden öğrenme yanlısı kültürü teşvik etmektir (Donate e Sánchez, 2015: 363). Shamim vd., (2017) bilgi odaklı liderliği ele aldıkları çalışmalarında, lideri tanımlayan temel boyutları aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir;

- *Destekleyici olma*: Bir liderin destekleyici davranışı, benimseme ile ölçülür (Shamim vd., 2017: 14). Liderler, hangi bilgi yönetimi çabalarının destekleneceğine ve genişletileceğine stratejik olarak karar vermeli ve ardından bu stratejiyi izlemelidir. Bu eylemleri gerçekleştirerek, liderler hem organizasyonun birçok farklı faaliyetini uyumlu bir bütün haline getirmekte hem de işin geri kalanı için açık ve görünür standartlar ve hedefler ortaya koymaktadır (DeTienne vd., 2004: 35).

- *Entelektüel teşvik*: Öğrenme bağlamında bir liderin başkalarına öğrenmeyi kolaylaştıran, rol model olarak hizmet eden, meydan okuma ve entelektüel uyarım yoluyla öğrenmeyi teşvik eden, öğrenen, inşa eden bir yol izlemesi gerekir. Bu tür bir liderlik yaklaşımı işletme ve işgörenler açısından önemli ölçüde verimlilik sağlayacaktır (Williams ve Sulliyon, 2011: 12).

- *Ödüllendirici olma*: Başarılı liderler iyi performans gösteren astlarını ödüllendirirler (Bass, 1999: 32) ve verilen ödülün hem birey hem de grup için daha iyi performansa yol açacağını bilirler (Franco ve Matos, 2015: 430).

- *Vizyon sağlama*: Mantıklı ve doğrusal bir yaklaşım benimseyen liderler, işgörenlerinin geleceği için bir yön belirlemeye çalışarak, onların geleceklere için vizyon geliştirilmesi ve vizyonda belirlenen hedeflere ulaşılması için stratejiler geliştirmelidir. Bu bağlamda, işgörenleri engellerin üstesinden gelmeleri için yönlendirmek, onları motive etmek, onlara ilham vermek, yenilikler ortaya koymaları yönünde onları teşvik etmek gerekmektedir (Wang vd., 2011: 19).

- *Mentorluk*: Sosik ve Lee (2005) çalışmasında, mentorluk uygulamalarının danışana ve kuruma oldukça yarar sağladığını belirtmiştir. Kurum açısından örgütsel bağlılığın, yönetsel başarının ve verim düzeyinin artması benzer biçimde faydalar sağlarken, hizmet alanlar için ise iş doyum düzeyinin artması, terfi, iş odaklı kabiliyet kazanımı gibi muhtelif faydalar sunmaktadır (Shamim vd., 2017: 13).

- *Yetkilendirme (yetki verme)*: Liderler/yöneticiler, örgüt içerisinde ve iş süreçlerinde (yenilik) üretme sorumluluğunu kabul eden tüm bireylere ve gruplara hem yetki hem de hesap verme sorumluluğunu kazandırır (Sawhney ve Prandelli, 2000: 68).

Yöneticiler astlarına yetki verdiğinde, onların sorumluluk duygusunu güçlendirir ve yenilik için olumlu bir iklimin oluştururlar (Jong ve Hartog, 2007: 45).

• *Danışmanlık*: Liderlik davranışlarından danışmanlık ve yetki devri, işletmede mükemmelliğe ulaşmak için uygulanan bilginin yaratılması, yönetilmesi, uygulanması ve kullanımı süreçleri ile olumlu ve önemli ölçüde ilişkilidir. Dolayısıyla bilgi liderleri işgörenlerinin iş davranışlarına yön verebilmek için hem danışmanlık hem de görevlendirme davranışlarını sergilemelidir (Singh, 2008: 12).

• *Yenilikçi Rol Modelleme*: Amo ve Kolvereid (2005:12) yenilikçi davranışı "işgörenlerin yeni süreçler, yeni ürünler, yeni pazarlar veya bunların kombinasyonlarını kuruluşa tanıtmaya girişimi" olarak tanımlamaktadır. Konaklama işletmelerinin rekabet avantajı ve uzun vadeli başarı sağlaması için bireysel yenilikçi davranışlar önemlidir. Bilgi ekonomisi çağının ortaya çıkmasıyla birlikte otel işletmeleri, işgörenlerin yenilikçi davranışlarını teşvik etmek için bireysel bilginin paylaşımını giderek daha fazla vurgulamaktadır. Nitekim bilgi oluşturma faaliyeti, yeni bilgiler sunduğu için bir yenilik kaynağıdır (Magnini, 2008: 251).

• *Kolaylaştırma(rahatlatmak)*: Bireysel bilgi paylaşım davranışları, işgörenlerin bilgi alışverişinde bulunduğu ve birlikte yeni bilgiler oluşturduğu süreçler olarak tanımlanmaktadır (Yang, 2010: 50). Özellikle, bireysel beceriler işgörenlerin aktif olarak bilgi toplaması ve yayması için gereklidir. Bu noktada kurumsal şeffaflık ve bilgi üretimini teşvik kültürü, işgörenlerin öğrenme, bilgi üretme ve bilgi paylaşımı yoluyla, bireysel becerilerini kurumsal bilgiye başarılı bir şekilde entegre etmesini kolaylaştırır (Gupta vd., 2000: 670).

• *Fark etme(tanıma)*: Başarılı insan kaynakları yöneticileri için, işgörenlerin devamlılığını sağlamada yalnızca ücret, temel işgören hakları veya sosyal sermaye unsurları geçerli olmayıp, işgörenlerin toplum içinde tanınma ve takdir görmeleri de önemlidir. Ayrıca, işgörenlerin organizasyonda daha fazla özgürlük ve fırsat yaşamaları, iş arkadaşlarının saygısını kazanmaları, eğitim ve gelişim fırsatlarına sahip olmaları ve daha zorlu iş görevlerine erişimleri önemlidir (Bhatnagar, 2013: 1397).

• *Bilgi yayılımını teşvik etme*: Bu alt boyut temel olarak öğrenme hedefi ve performans ile bağlantılıdır. İşgörenlerin bilgi elde etme eğilimi, onların motivasyon seviyelerini, işletmedeki performanslarını, bilgi ve becerilerini iş ortamına aktarma derecelerini etkiler. Bu bağlamda işletme işgörenleri, yönetim ve bilgi odaklı liderler

tarafından bilgi edinme ve bilgi yayılımına aracılık etme yönünde teşvik edilmelidir (Button vd., 1996: 41).

Gürlek ve Çemberci (2020) gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda bilgi odaklı liderliğin örgütsel performansı artırmada etkili olduğunu saptamışlardır. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada daha yüksek bir örgütsel performansa sahip olmayı bekleyen firmaların, bilgi yönetimi kapasitesini ve yenilik performansını artıran bilgi odaklı liderliğe daha fazla dikkat etmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Buna bağlı olarak, güçlü performans için daha fazla yenilik gerektiği, yenilik için güçlü bir bilgi yönetimi kapasitesinin elzem olduğu ve bu gerekliliklerin herkes için güçlü bir bilgi odaklı liderliği beraberinde getireceği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda bilgi odaklı liderlik, bilgi odaklı insan kaynakları uygulamaları gerektirebilir. Bu bilgiye dayalı işe alım, bilgiye dayalı eğitim ve bilgiye dayalı terfi gibi örgüt içi bilgi alışverişinde kolaylaştırıcı ve işletme vizyonuna uygun işgören seçimlerini beraberinde getirecektir.

## **6. BİLGİYE DAYALI ÖĞRENME VE ÖNEMİ**

Bilgi işgörenleri, çalışırken kaslarından çok beyinlerini kullanan kişilerdir. Bilgi onların en önemli varlığı ve aracıdır. Bilgi işgörenleri, ancak örgütleri iş birliği ve bilgi paylaşımı için uygun bir ortam yarattığında ve ihtiyaç duydukları bilgiyle onları desteklediğinde üretken olabilirler (Mladkova, 2011: 257). Örgütsel olarak büyük bir öneme sahip olan bilginin kalıcı olması ise ancak örgüt içinde devamlı olarak çeşitli yollarla üretiminin sağlanması ile mümkündür. Örgütte devamlı olarak sosyalleşmeye imkân sağlanması, örgütün verimli olarak çalışması için yeni bilgilere olanak sağlanması, iletişim imkânlarının sürekli olarak açık olması gibi çalışmalar bilginin en verimli şekilde kullanılarak öğrenme sürecinin desteklenmesini amaçlamaktadır (Sağsan, 2007: 254).

İşletmelerde bilgi oluşturma ve paylaşma amacıyla bireyler arasında sosyalleşmenin, yüz yüze ilişkilerin ve iş birliğine dayalı etkileşimin sağlanması bilgiye dayalı öğrenme için önemli hususlardır. Nitekim, bilginin paylaşılabilmesi ve geliştirilebilmesi için bilgili insanları iş birliğine dayalı bir ortamda bir araya getirmek, bilgi yönetimi ve organizasyonel öğrenme için zorunludur (Janz ve Prasarnphanich, 2003: 354). Bilginin işlenmesi, maliyet tasarrufu ve verimliliği elde etmek için bir yönetim aracı olarak görülmelidir. Bu nedenle işletmelerde bilginin işlenmesi ile ilgili yönetim yeniliklerine odaklanılmalıdır. Yenilik olanaklarının analizi için ise, turizm ürünlerinin üretimi ve tüketimine dahil olan tüm insanları dikkate almak önemlidir (Hjalager, 1997:



38). Bilgi işleme kapsamında ele alınan yönetim yenilikleri, işletme faaliyetlerine konu olan taraflardan biri veya daha fazlası ile iş birliği içinde gerçekleştirilebilir. Bu noktada işbirliği gerçekleştirilen insanların yönetimi ve işbirliğine yönelik teşvik sistemlerinin oluşturulması, yönetsel yeniliklerin özünü oluşturmaktadır (Özkök ve Gümüş, 2009: 63).

Liderler ve yöneticiler, örgütsel öğrenmenin, işteki insan motivasyonu, kişiler ve çalışma ortamları ve farklı motivasyon türleri arasında sinerji elde etmeye katkı sağladığını savunurlar (Ambile, 1997: 55). Gong vd., (2012: 1615) yaptıkları araştırmada bilgi alışverişi, takım performansı veya yaratıcılık için bilişsel kaynakların (örneğin fikirler, bilgi) edinilmesinde bilgi alışverişinin değerini vurgular. Farklı işgörenler, işle ilgili konularda farklı bilgi, birikim ve bakış açılarına sahip olabilir. Proaktif işgörenler, başkalarıyla değiş tokuşlar yoluyla bilgi kaynakları biriktirir, bilgi tabanlarını geliştirir, yeni fikirler geliştirir ve sorunları çözmek veya belirlenen fırsatlardan yararlanmak için bu fikirleri iyileştirip test eder.

Bilgi yönetimi ve bilgi alışverişi, herhangi bir piyasada işletmeye en iyi avantajı sağlayan rekabet stratejisiyle çok sıkı şekilde bağlantılıdır. İlgili bilgileri ve en iyi uygulamaları belirleme, yakalama ve paylaşma üzerine odaklamak isteyen işletmeler; bu bilgiyi geliştirmek ve onu kullanabilecek işgörelere aktarmak ve müşterilerin ihtiyaçlarını, tercihlerini ve işlerini anlamak üzerine yoğunlaşmalıdır. Her işletmenin bilginin işgörelere aktarımı ya da işgörelere kendi arasında bilgi aktarımını sağlaması yönünde örgütü teşvik etmek için farklı farklı stratejileri bulunmaktadır. Ancak bu noktada en büyük kazanımlara yol açacak bilginin seçimine rehberlik etmek, en faydalı strateji olacaktır (O'Dell ve Jackson, 1999: 12). Buna bağlı olarak bilgi odaklı öğrenmenin uzun vadeli faydaları, görev odaklı öğrenmenin sonuçlarından çok daha faydalı olabilir (Scoat ve Vogt, 1983: 433). Bu sebeple her bir çıktı için, örgütteki her bir işgörelerebilgisinin diğerlerinin bilgileri bütünleşmesi gerekir. Bilgi edinimi bireysel olsa bile, işletme bu bilginin örgüte yayılması için gerekli teşvikleri ve yönlendirmeyi sağlamalıdır (Grant, 1996: 113). Farklı işgörelere, işle alakalı mevzularda değişik bilgi, birikim ve bakış açılarına sahip olabilirler. Proaktif işgörelere, başkalarıyla değiş tokuşlar kanalıyla bilgi kaynakları biriktirir, bilgi tabanlarını geliştirir, yeni fikirler geliştirir ve sorunları halletmek ya da belirlenen fırsatlardan istifade etmek için bu fikirleri iyileştirip kontrol eder (Gong vd., 2012: 1615). Böylelikle bilginin örgüt geneline yayılımı ve diğer bilgiler ile bütünleşmesi mümkün olur. Bu süreçte olumlu öz değerlendirmeleri olan

işgörenlerin, öz değerlendirmeleri olumsuz olan işgörelere göre özerklik durumlarında proaktif davranış sergileme olasılığı daha yüksektir. Özerklik ile karşılaştıklarında, olumlu öz değerlendirmeleri olan işgörel, tahmin etme, planlama, sorumluluk alma, kontrol uygulama ve etki uygulama bilgisine, becerisine ve yeteneklerine sahiptirler (Grant ve Ashford, 2008: 17).

Herhangi bir bilgi sosyalleşmesi ve ortaklaşa öğrenme süreci, anlam oluşturma ve paylaşma ilişkilerine dayanır. Bu tür ilişkiler, bir ortak katılım bağlamı olmadan ortaya çıkamaz. Bilgi üretimine katılan tüm bireyler ve gruplar için bir “bilişsel asgari ortak payda” oluşturmak önemlidir. Bu bağlam, paylaşılan değerlerin, karşılıklılığın ve karşılıklı güvenin gelişimini teşvik eder (Sawhney ve Prandelli, 2000: 31). Ayrıca, bilgi yönetimi için işgörelin ilişkileri oldukça önemlidir. İnsan doğası bu konuda ön planda olmakla birlikte, işletmelerdeki işgörelin öğrendiklerini paylaşmalarını isteyen yöneticiler, sonuçları paylaşmanın önemli fayda sağladığı koşullar oluşturmalıdır (Salopek ve Dixon, 2000: 64). İşgörel birbirine daha çok güvendiğinde işbirlikçi kültür ve yaratıcılık arasındaki doğrudan ilişki daha güçlü olacaktır. Yani, ekip üyeleri birbirlerine güvendiklerinde, birlikte daha yakın çalışmayla bilgiyi paylaşarak ve kaynakları ortak hedeflere ayırarak örgütsel öğrenme ortamı oluşturacaklardır (Barczak vd., 2010: 336). Aynı zamanda işletme işgörel için birlikte çalışma isteği işletme için örgüt içinde bilgi alışverişini örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracak ve verim sağlamak için hızlı bir gelişme sağlayacaktır (Leonard ve Straus, 1997: 119).

## 7. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Literatürde örgütsel öğrenme bir işletmenin hayatta kalması ve etkin performansı için çok önemli bir faktör olarak değerlendirilir. Örgütsel öğrenmede esas olan, organizasyonel bilginin doğasıdır. Örgütsel öğrenme, davranışı etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya anlayışların geliştirilmesi olarak tanımlanır (Sinkula, 1994: 36). Örgütsel öğrenme kavramı temel olarak, daha iyi bilgi ve anlayışla eylemleri geliştirme sürecidir (Tabatabaei ve Ghorbi, 2014: 66). Pedler vd., (1989) ise örgütsel öğrenmeyi, “*bütün üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran, sürekli kendini dönüştüren öğrenme süreci*” olarak tanımlarlar ve organizasyonun bireysel öğrenmeyi aktif olarak kolaylaştırmak ve teşvik etmek için çalıştığını vurgular. Bu tanım Popoya (2015)’nin çalışmasında yapmış olduğu, “*örgütsel öğrenme, örgütsel bilgi yapılarını çoğaltan, genişleten ve farklı örgütsel öğrenme düzeylerini birbirine bağlayan yerleşik uygulamalara katılan bireylerin sosyal bir sürecidir*” tanımı ile bağlantılıdır. Bununla birlikte örgütsel

öğrenme, aynı anda örgütsel bilgiyi yeniden üreten ve genişleten, ortaklaşa olarak yerleştirilmiş uygulamalara ve söylemlere katılan bireylerin sosyal bir sürecidir (Gherardi, 1999: 103). Gherardi ve Hislop (2006) ise örgütsel öğrenmeyi, üretim süreci ve bu üretimin sonucunda ortaya çıkan “*bilmenin yapmaktan ayrı olmadığı faaliyetler sistemi*” olarak tanımlamaktadır. Ancak bu noktada öğrenen organizasyonun temel bir bileşeni olan öğrenme faaliyetlerini açıklamak, bu faaliyetleri ölçmek için hangi araçlar kullanıldığını saptamak, öğrenmenin bireysel ve kurumsal düzeyde nasıl tanımlandığını, kazanıldığını ve kullanıldığını anlamaya vurgu yapmak gerekir (Garavan, 1997: 21). Bu tür bir yaklaşımda örgütsel öğrenme, bir işletmenin stratejik yenilenmesini sağlamanın temel bir yolu olarak düşünülebilir (March, 1991: 75).

Örgütsel öğrenme toplulukları genellikle işyerlerinde büyüyen fazla disiplinli ve yenilikçi işbirlikçi paydaşlar üzerine inşa edilmiş bir olgudur (Barão, Vasconcelos, Rocha, Pereira, 2017: 735). Uzmanlar, örgütsel öğrenmeyi tüm örgütsel sorunlara bir ilaç olarak reçete etmektedirler (Saadar ve Saadat, 2016: 225). Hanaysha (2016) yapmış olduğu çalışmada örgütsel öğrenmenin, işgörenlerin örgüte olan bağlılığını tahmin etmede anahtar faktörlerden biri olarak kabul edilebileceği sonucuna varmıştır. Bu nedenle, örgütsel öğrenmeye odaklanarak eğitim programları ve bilgi paylaşımı ile işgörenler arasında sürekli bir öğrenme kültürü sağlamak çok önemlidir. Bu tür faaliyetler, organizasyonların örgütsel bağlılık konuları ile başa çıkmalarına ve rekabet güçlerini artırmalarına yardımcı olacaktır. Örgütsel öğrenmenin sonuçları aynı zamanda örgütsel performans ve artan başarı için de anahtardır (Hanaysha, 2016: 292).

Örgütsel öğrenme sürecinde yöneticiler işgörenlerin bireysel deneyimlerini yorumlar ve işlerler. Bu şekilde edinilen bilgiler sonrasında organizasyon düzeyine aktarılır. Örgütsel öğrenmeyi uygulamak isteyen yöneticiler için pratik çıkarım, işgörenlerin bilgi birikimlerini genişletmek ve onların ekip halinde öğrenme yeteneklerini güçlendirmelerine teşvik etmektir. Ekip halinde öğreniminin en güçlü aracı etkisi, bireysel öğrenme, amaç ve misyonun netliği ile gösterilmiştir. Bu ise amaçları ve görevleri formüle etmekten sorumlu yöneticilerin ekipler aracılığıyla bireysel işgörenlerden bilgi almaları anlamına gelir. Bu nedenle, bireysel işgören açısından bilgiye daha büyük yatırım yapılmasının ve ardından gelen bilgilerin geliştirilmesinin (ekipler içinde yorumlanıp işlenerek), daha net amaçlara ve görev çözümüne katkıda bulunabileceği ve olasılığı artırabileceği bilinmelidir. Örgütsel öğrenme, meydana gelen değişikliklere yanıt vermeyi kolaylaştırır. Dinamik bir ortamda hayatta kalmaya ve

verimli bir şekilde rekabet etmeye yardımcı olur. Bireysel bilgi, ekip düzeyinde yorumlanır ve işlenir ve ardından örgütsel bir düzeye aktarılır (Stelmaszczyk, 2016: 123).

Ayrıca, öğrenme her zaman öğrencinin etkililiğini ve hatta potansiyel etkililiğini artırmaz. Öğrenme her zaman doğru bilgiye yol açmaz. Örnek veriler her zaman temsili değildir ve yeni bulgular bazen daha önce "doğru olduğu bilinen" bilgileri tersine çevirir (Huber, 1991: 89). Örgütsel öğrenme temel bir süreç olarak, işgörenlere öğrenme imkânlarının sunulması, verimliliği arttıracak bilgilerin toplanması ve analiz edilmesinden oluşmaktadır. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin ortaya çıkabilmesi için ilgili kişiler işletme içerisinde istekli olmaya teşvik edilmeli, yalnızca rekabet amacı güdülmeyip, ileriye dönük öğrenme düzeyleri planlanmalıdır. Bu noktada bireysel düzeyde öğrenmenin örgüt düzeyinde geliştirilmesi ile de örgütsel öğrenme çıktıları elde edilebileceği unutulmamalıdır. Tüm bunlar göz önünde bulundurularak planlanacak örgütsel öğrenme, beklenen verimin üstünde bir performans ve başarıyla sonuçlanacaktır. Bununla birlikte örgüt işgörenlerine gerekli imkânların sunulması, gerekli ve doğru bilgilerin düzenlenip sunulması da verimliliğin artmasında oldukça etkilidir (Demirel ve Tohum, 2018: 279).

Avcı ve Küçükusta (2009), yaptıkları çalışmada işletmelerin örgütsel öğrenmeyi geliştirmeleri durumunda, sürdürülebilirliği sağlayacaklarını ve işgören bireylerin işgücü devir hızını düşürmelerine de olumlu etki sağlayacağı sonucuna varmışlardır. Araştırmacılar konuyla ilgili şunları önermektedir:

- Üst yönetim örgütsel öğrenmeyi desteklemeli ve işgörenleri buna ikna etmelidir.
- Öğrenme öncelikle bireysel öğrenme ile başlar. Buna bağlı olarak işgörenler öğrenmeye teşvik edilmelidir (ödül, para, tefi vb.).
- Örgüt içi ve örgüt dışı öğrenme imkânları sunulmalıdır (projeler, programlar, workshoplar vb.).
- İşgörenlere hatalarını işbaşında öğrenme fırsatları sunulmalı ve hataların kaynağına inerek öneriler sunulmalıdır.
- Tüm üst yönetimin sorumluluğunda bireysel bilginin paylaşımını sağlamalı, eşitlik ve adaletin örgüt içinde bir kültür haline getirilmelidir.
- Bireysel bilgiye sahip bireylerin örgüt içi bilgi paylaşımları sağlanmalıdır.
- İşletme içinde ortak kullanım alanlarına bilgilendirme afişleri asılarak bilgi aktarımı sağlanmalıdır.

- İşletmelerde kullanılan uyarı yazıları örgütsel öğrenme amacı ile kullanılmalıdır.
- İşletmelerde vizyon geliştirmeye yönelik projeler tasarlanmalıdır.
- Örgüt içindeki bireylerin yeniliklere açık ve uygun olması için gerekli olanaklar sağlanmalı ve buna teşvik edilmeleri gerekmektedir.

- Örgütü etkileyen bireyleri devir hızı kayıt altına alınmalı ve geriye dönük değerlendirmeler yapılarak uygun çözüm yollarına gidilmelidir.

- Bilgiler düzenli bir şekilde saklanmalı ve yeni işgörenler için gerektiğinde kullanılabilir.

- Teknolojik araç-gereçler bu konuda oldukça büyük önem taşımasından dolayı bu konuda tedarikine sağlanmalıdır.

İşletmeler, verdikleri hizmetleri değerli kılarak, kendi sürekliliklerini sağlarlar. Bu durum örgütsel öğrenme yoluyla sahip olunan yeni bilgilerin hizmet olarak sunulması sürecidir. Bu sebeple yöneticiler işgörenlerine bilgi odaklı planlanan imkânlar sağlamalı ve yenilikler yaratabilmelidir. Örgüt içinde bireysel bilginin var olması yetersiz olup, takım içinde paylaşılmadığı sürece yeniliklerin gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır. Bu sebeple takım içinde bilginin örgüt içinde paylaşılmasıyla doğru orantılı olarak verimlilikte artacaktır (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 38).

Watkins ve Marsick (1996), bir öğrenen organizasyonu temel olarak örgütsel öğrenmenin bireysel, ekip ve organizasyonel seviyelerde birbiriyle ilişkili yedi farklı boyutta ile gerçekleştiğini ileri sürmüştür. Araştırmacılara göre bu boyutlar ve tanımları şu şekildedir (Yang vd., 2004: 34);

- *Sürekli öğrenme*: Bir işletmenin tüm üyeleri için sürekli öğrenme fırsatları yaratma çabasını temsil eder.

- *Sorgulama ve diyalog*: Bir işletmenin sorgulama, geri bildirim ve deneyim kültürü yaratma çabasına atıfta bulunur.

- *Takım öğrenimi*: Takımların etkili kullanımını destekleyen işbirliği ruhunu ve işbirliği becerilerini yansıtır.

- *Yetkilendirme*: Bir işletmenin ortak bir vizyon yaratma ve paylaşma ve mevcut durum ile yeni vizyon arasındaki boşluk hakkında işgörenden geri bildirim alma sürecini ifade eder.

- *Gömülü sistem*: Öğrenmeyi yakalamak ve paylaşmak için sistemler kurma çabalarını gösterir.

• *Sistem bağlantısı*: Organizasyonu iç ve dış çevresine bağlamak için küresel düşünceyi ve eylemleri yansıtır.

• *Stratejik liderlik*: Liderlerin "değişimi yaratmak ve organizasyonu yeni yönlere veya yeni pazarlara taşımak için öğrenmeyi nasıl kullanacakları konusunda stratejik düşündüklerini" gösterir.

Yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere örgütsel öğrenme ekonomik piyasalarda faaliyet gösteren her işletme için bir gereklilik olup, işletme örgütlerinde üç temel seviyede gerçekleşmektedir. Farklı boyutları içeren bu seviyeler devam eden başlıkta, bireysel düzeyde öğrenme, grup düzeyinde öğrenme ve örgütsel öğrenme olarak detaylandırılmaktadır.

## 8. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ

İşletme örgütlerinde öğrenme süreci üç farklı düzeyde gerçekleşmektedir. Bu düzeylerden ilki, örgütsel öğrenmenin iki boyutunu içeren bireysel düzeydir: sürekli öğrenme ve diyalog-sorgulama. İkincisi, ekip öğrenimi ve işbirliği ile yansıtılan ekip veya grup düzeyidir. Üçüncüsü ise örgütsel öğrenmenin dört boyutuna sahip olan örgütsel düzeydir: gömülü sistem, sistem bağlantısı, yetkilendirme ve öğrenme için liderlik sağlama (Yang vd., 2004: 40).

*Bireysel Düzeyde Öğrenme*: Bir işletme için performans ele alınırken, ekip üyelerinin psikolojik profil, toplu yönelim ve öğrenme tercihleri gibi bireysel özelliklerinin etkili olması muhtemeldir (Julie Yazıcı, 2005: 217). Gerçekte bireysel düzeyde öğrenme olanağının sunulması işgören açısından örgütsel bağlılıkta etkili olmazken, öğrenmenin örgüt düzeyinde gerçekleşmesinin bağlılıkta etkili olduğunu göstermektedir. Böylece, örgütsel bağlılıkta öğrenme fırsatının yeterli olmadığı bireysel öğrenmenin daha etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Avcı, Küçükusta, 2009: 41). Örneğin bilgi depolama faaliyeti için tüm oteller müşteri veri tabanının geliştirilmesine odaklanır, ancak beş yıldızlı oteller için bilgi depolama faaliyetleri daha çok bireysel bilgi geliştirmeye odaklanır. İşgörenler, sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak ve grupmüşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcılıklarını uygulamaya teşvik edilir (İsa vd., 2008: 111).

*Grup Düzeyinde Öğrenme*: Grup düzeyinde bilgi, bir sosyalleşme süreciyle bütünleştirilir. Fikirler ve metaforlar paylaşılır ve çoğu üstü kapalı kalan paylaşılan bilişsel haritalara dönüştürülür. Bu haritalar daha sonra sözlü etkileşimin yanı sıra

modelleme yoluyla da aktarılır. Gruplar, bilgi yaratmaya teşvik etmek için dönüştürücü bir liderlere sahip olmaktan yararlanabilir. Bununla birlikte, işletmenin genel hedeflerine ulaşmak için grupların kendilerinin belirli projelere veya daha büyük bir projenin bölümlerine atanması gerekir. İşlemsel liderlik tarzı bu koordinasyon sürecinde en etkili olacaktır. Orta seviye yöneticileri, hedefler, ödüller ve belirli proje görevleri oluşturmak için ekip liderleriyle birlikte çalışır (Bryant, 2004: 10). Bireylerin bilgi stoklarının farklılaşması tarafından gerekli olmakla birlikte, bunların tümü, işleyişleri için ortak bilginin varlığına bağlıdır. En basit haliyle, ortak bilgi, tüm organizasyon üyeleri için ortak olan bilgi unsurlarını içerir ve bireysel bilgilerin birleşimi olarak düşünülebilir. Ortak bilginin önemi, bireylerin kendi aralarında ortak olmayan bilgiyi paylaşmalarına ve bütünleştirmelerine izin vermesidir (Grant, 1996: 116).

Örneğin bir otel işletmesinde çalışan aşçı yardımcısının kendine özgü hazırlamış olduğu daha az maliyetli ve çok beğenilen sos reçetesinin öncelikle kısım şefine sonrasında aşçıbaşına iletmesi durumunda aşçıbaşının sos reçetesini diğer mutfak işgörenlerle paylaşması ve grup düzeyinde öğrenmedir.

*Örgüt Düzeyinde Öğrenme:* Örgüt seviyesinde öğrenme, öğrenme seviyelerinden en üst düzeyde ve en toplu biçimde olandır. Bireysel öğrenmenin örgüt ortamına aktarılması ve ekip düzeyinde örgütlere kazandırılan ortak değer, tutum ve düşüncelerin bütün örgüte yayılması ve örgüt hafızasında bütün bireylerin ulaşabileceği ortak bir paylaşım düzeyine ulaştırılmasıdır. Örgütsel öğrenme, bilginin örgüt içerisinde yayılması ve ortak biçimde kullanılmasıdır (Alanoğlu, 2014: 14). Öğrenme, her biri diğerlerini bilgilendiren bireysel, grup ve organizasyon seviyelerinde gerçekleşir. Bu üç öğrenme düzeyi, dört sosyal ve psikolojik süreçle bağlantılıdır: sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma (Vera, Crossan, 2004: 224).

Örgüt içindeki üyeler çevreyi sezip yorumluyor ve ona cevap veriyorsa, ister ortam, ister teknoloji veya boyuttan kaynaklansın, örgüt yapısı ve tasarımı açısından neredeyse bütün sonuçlar, sorunların veya fırsatların kilit karar vericiler tarafından yorumlanmasına bağlıdır. Yorum bir kez yapıldığında, örgüt bir yanıt formüle edebilir. Örgütsel yorumlama bir kişinin bilişsel anlamasına benzetilecek olursa bir işletmenin dış çevreyi yorumlama şekli de yapı, karar verme, strateji oluşturma, örgütsel öğrenme, hedef belirleme veya yenilik ve değişim gibi unsurlarla bağlantılı olarak kabul edilir. Örgütsel faaliyetlerden alınan geri bildirimler ise grup üyeleri için yeni kolektif anlayışlar sağlayabilir. (Daft vd., 1986: 24; Daft ve Weick, 1984: 287).

## II. BÖLÜM

### ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

#### 1. BİLGİ ODAKLI LİDERLİK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Donete ve De Pablo (2015) yenilik (inovasyon) amaçlı bilgi yönetimi girişimlerinde örgütsel liderliğin -bilgi odaklı liderlik- rolünü inceledikleri araştırmada, bilgi odaklı liderlik ve inovasyon performansı arasındaki ilişkide bilgi yönetimi uygulamalarının aracılık rolü üstlendiğini belirlemişlerdir. Araştırmada, ayrıca bilgi yönetimi uygulamalarının kullanımının sonucunda, işletmenin ürün inovasyonu performansını iyileştirebildiği ve daha fazla yenilik için bilgi odaklı liderliğin bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde etkili çıktılar oluşturması gerektiği saptanmıştır. Benzer şekilde Khorakian ve Azadehdel (2015) bilgi odaklı örgüt kültürü ve liderliğin bilgi yönetiminin inovasyon performansı üzerindeki etkisinin rolünü incelemişlerdir. Araştırmacılara göre, etkin bilgi yönetiminin inovasyon performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olmasına rağmen, bilgi odaklı organizasyon kültürü ve liderlik gibi moderatör değişkenlerin sürece dahil edilmesi durumunda organizasyonun daha yüksek inovasyon seviyelerine ulaşabileceği hususlarına vurgu yapmışlardır. Diğer yandan inovasyona yönelik bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için bilgi edinme, depolama, paylaşma ve kullanma dahil olmak üzere bilgi yönetimini geliştirmek için özel araçlara ve yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada örgütler öncelikle insan unsurunu güçlendirmelidir. Buna paralel olarak bilgi odaklı liderlik uygulamalarını hayata geçirmelidir. Nitekim bilgi odaklı liderler, bilgi yönetiminin geliştirilmesi ve inovasyon sürecinin hızlandırılması için organizasyonel koşulların ve gerekli altyapıların oluşturulmasında hayati bir role sahiptirler (Khorakian ve Azadehdel, 2015).

Safari ve Azadehdel (2015) bilgi odaklı liderliğin inovasyon performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, bilgi odaklı liderliğin bilgi üretme ve bilginin kullanılması üzerinde olumlu etkiler sağladığını; bilgi odaklı liderlik ile inovasyon performansı arasındaki ilişkide bilgi yönetimi uygulamalarının aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Roozitalab vd., (2017) bilgi odaklı liderliğin bilgi yönetimi üzerindeki rolünü araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada, inovasyonu başarmayı amaçlayan girişimleri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda bilgi odaklı liderliğin bileşenleri ve inovasyon performansı arasındaki ilişkide bilgi yönetimi bileşenlerinin aracı rolü olduğu belirlenmiştir.



İşletmelerin uluslararası alanda bilgi odaklı liderlik ve bilgi yönetimi konusunda hangi durumlar içinde bulunduğunu araştıran Naqshbandi ve Jasimuddin (2018) çalışmalarında uluslararası iş bağlamında bilgi odaklı liderlik, açık inovasyon ve bilgi yönetimi arasındaki bağlantıları tartışmışlardır. Araştırma sonucunda, daha yüksek düzeyde bilgi odaklı liderliğin, gelişmiş bilgi yönetimi kabiliyetine ve gelişmiş açık inovasyon sonuçlarına yol açabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle bilgi odaklı liderliğin bilgi yönetimi yeteneği ve açık inovasyon üzerinde doğrudan, olumlu bir etkisi olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, bilgi yönetimi yeteneğinin, bilgi odaklı liderlik ve açık inovasyon arasındaki ilişkiye aracılık ettiği de saptanmıştır. Araştırmada genel olarak işletmelerin başarılı bilgi yönetimi yoluyla inovasyonda mükemmelliğe ulaşmak için çabalaması gerektiği ve çokuluslu şirketlerin açık inovasyon hedeflerine ulaşmak için işletmelerde bilgiyi yönetme yeteneğini geliştiren liderlere dikkat etmeleri gerektiği savunulmuştur.

Sadeghi ve Rad (2018) bilgi odaklı liderlik ile bilgi yönetimi ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda bilgi liderliği ve bilgi yönetimi işlevleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, bilgi liderliği ile inovasyon performansı arasında, organizasyonun başlangıçta yenilik için davranışsal ve kültürel platformlar yaratması gerektiği ve bilgi yönetimi işlevleri aracılığıyla bilgi odaklı liderlik ve inovasyon performansı arasında da anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ek olarak araştırmacılar, işletmelerin örgüt, hız ve yenilik kalitesi, hizmet ve performans açısından önceliğine uygun olarak farklı kurumsal bilgi ve liderlik akışlarına yatırım yapmaları gerektiği konusunda öneride bulunmuşlardır.

Shariq vd., (2018) bilgi odaklı liderliğin işgörenler arasında bilgi paylaşımını teşvik etmesinin altında yatan mekanizmayı incelemişlerdir. Buna bağlı olarak araştırmada, bilgi odaklı liderliğin bilgi paylaşımının öncülü olması, bilgi odaklı liderlik ve bilgi paylaşımı ilişkisinde çalışan hedef yöneliminin aracılığı ve duygusal zekanın düzenleyici rolü ele alınmıştır. Araştırma sonucunda ise bilgi odaklı liderliğin, bilgi paylaşımı üzerindeki doğrudan olumlu etkisi olduğu ve bilgi odaklı liderliğin, işgörenlerin öğrenmede hedef yönelimi aracılığıyla bilgi paylaşımı üzerinde dolaylı etkisi bulunduğu saptanmıştır. Bu çalışmayı destekleyecek şekilde, Shamim vd., (2019) konaklama sektöründe işgörenlerin bilgi yönetimi davranışının rolünü inceledikleri araştırmada, işgörenlerin bilgi yönetimini bireysel düzeyde uygulamaktan kaçındığını ve bu kaçınmanın entelektüel sermaye kaybına yol açtığını vurgulamış ve bu sebeple bilgi

odaklı liderliğin yapısının genişletilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar aynı zamanda, bilgi odaklı liderliğin bilgi yönetimi davranışını, duygusal bağlılığı, yaratıcı öz-yeterliği ve işgörenlerin işe bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Raudeliūnienė ve Kordab (2019) bilgi odaklı liderliğin bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisini ve bu süreçlerin işletmelerin performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar yaptıkları araştırmanın sonucunda, liderliğin şirketlerde bilgi edinme, depolama ve paylaşım süreçleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu saptamışlardır. Araştırmacılar ayrıca bilgi odaklı liderliğin denetim ve danışmanlık şirketleri için pratik değere sahip olduğunu vurgulamışlardır.

Yönetimsel ortamların bilgi odaklı liderlik uygulamalarına uygun zemin oluşturduğunu kanıtlamak için çok sayıda teorik neden olduğunu ileri süren Almatrooshi vd., (2020) bilgi odaklı liderliğin örgütsel performansa etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda bilgi paylaşımı yoluyla bilgi odaklı liderliğin örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca işgörenlerin, yeni fikirler geliştirmelerine yardımcı olan yenilikçi davranışlara sahip olmaları durumunda, bilgi odaklı liderlik davranışlarını ve bilgi paylaşım ortamını daha fazla algıladıkları saptanmıştır. Bilgi odaklı liderliğin organizasyondaki en önemli ve temel liderlik metodolojilerinden biri olduğunu ve her bir nitelik ve yönetim tarzı için bilginin gerekliliğini savunan Alneadi vd., (2020), işgörenlerin yenilikçi davranışları aracılığıyla bilgi odaklı liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan çalışmada, bilgi odaklı liderliğin işletmenin artan üretkenliğine ve dolayısıyla artan rekabet avantajına yol açan örgütsel performansa katkıda bulunduğu saptanmıştır.

Zia (2020) araştırmasında proje tabanlı küçük ve orta ölçekli işletmelerde bilgi odaklı liderlik, bilgi yönetimi davranışı ve inovasyon performansının ilişkisini incelemiştir. Sonuç olarak, bilgi odaklı liderliğin bilgi yönetimi davranışı ve yenilik performansı ile pozitif ilişkili olduğu ve hedef yönelimlerinin, bilgi odaklı liderliğin bilgi edinme, aktarma ve uygulama faaliyetleri ile ilişkisinde düzenleyici bir rol oynadığı saptanmıştır. Ayrıca bilgi odaklı liderliğin, bilgi yönetimi davranışını ve proje tabanlı yenilik performansını olumlu yönde etkilediği ve bilgi yönetimi davranışının bilgi odaklı liderlik ile proje tabanlı yenilik performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Latif vd., (2020) çalışmalarında bilgiye dayalı bakış açısına dayanan, bilgi yönetimi sağlayıcılarının (girişimci yönelim ve bilgi yönelimli liderlik), bilgi yönetimi süreçleri ve örgüt başarısı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda girişimcilik yönelimi ve bilgi odaklı liderliğin bilgi yönetimi süreçleri ve proje başarısı üzerinde önemli bir etkisi olduğu saptanmıştır. Araştırmacılar ayrıca bilgi yönetimi etkinleştiricileri ve bilgi odaklı liderlik süreçlerinin kombinasyonlarına vurgu yapmışlardır.

Gürlek ve Çemberci (2020) bilgi odaklı liderlik, bilgi yönetimi kapasitesi, inovasyon performansı, organizasyonel performans arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, bilgi odaklı liderlerin liderliğindeki Türk işletmelerin yüksek bilgi yönetimi kapasitesine, inovasyon performansına ve firma performansına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda bilgi odaklı liderlik, bilgi yönetimi kapasitesinin geliştirilmesi için uygun koşulları belirler ve gelişmiş bilgi yönetimi kapasitesi yeniliğe dönüşür ve bunun sonucunda kurumsal performans artar.

## **2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

Örgütsel öğrenme, iş dünyasında ve akademide popüler bir konudur ve farklı alanlardan birçok araştırmacıyı ve uygulayıcıyı kendine çekmektedir. Dibella vd., (1996) örgütlerde öğrenmenin nasıl gerçekleştiği, neyin öğrenildiği, öğrenmeyi kolaylaştıran veya engelleyen faktörler ve süreçler hakkında bilgiler sunduğu çalışmada örgütsel öğrenme kapasitesini tanımlamak ve öğrenme stillerini anlamak için yedi yönelim tanımlanmışlardır. Bu yönelimlerin her birini, öğrenme süreçlerini yansıtan iki kutuplu bir süreklilik olarak ele almışlardır. Bilgi kaynağını ise bir organizasyonun yeni bilgiyi dahili olarak geliştirmeyi tercih etme derecesi ile harici olarak geliştirilen fikirlerde ilham arama olasılığının derecesi olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar örgütsel öğrenmenin, mevcut yetenekler üzerine inşa edilerek veya yenileri geliştirilerek artırılabileceğini vurgulamışlardır. Bu bağlamda örgütsel öğrenme için uygun yapının tek bir biçimi olduğunu varsaymak yerine, örgütsel özelliklerin göreliliğini ve öğrenme yönelimleri ile diğer örgütsel süreçler arasındaki ilişkiyi anlamak daha doğru olacaktır. Ayrıca bir organizasyonun öğrenme tarzı, işletmenin ana ürünü veya hizmeti ile endüstriyel ortam arasındaki uyumu anlamak gerektiği hususuna değinmişlerdir. Roux-Dufort ve Metaris (1999) ise örgütsel öğrenmeyle ilgili işletmenin kaynak tabanlı teorisinden yola çıkarak, örgütsel öğrenmenin işletmelerin bir dizi gömülü bilgi varlığı (temel yetkinlikler) oluşturmasına nasıl yardımcı olduğunu göstermek için kavramsal bir çerçeve

geliştirmişlerdir. Temel yetkinliklerin zaman içindeki evriminin, işletmenin yüksek düzeyde örgütsel öğrenmeyi sürdürme yeteneğine bağlı olduğunu savunan araştırmacılar, krizlerin sistematik olarak örgütler için yıkıcı ve zararlı olaylar olarak algılanması gerektiğini, krizlerin aslında öğrenme ve rekabet avantajı oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Yeterli örgütsel öğrenme ortamının sağlanmasının profesyonel uzmanlığın güçlendirilmesi, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile mümkün olacağını savunan Vakola ve Rezgui (2000) örgütsel öğrenme ve inovasyon ile bağlantıları belirlemek için üç örnek vaka incelemesi gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar inceleme sonucunda örgüt içinde “sürekli iyileştirme” yaklaşımının benimsenmesi gerektiğini ve işletmelerin mevcut bilgi ve becerilerini verimli bir şekilde kullanmak, verimliliği artırmak ve kaliteyi iyileştirmek için acil eğitim ihtiyacı olduğunu saptamışlardır. Araştırmacılar ayrıca, işgörenleri bilgiye yönlendirmenin yenilikçi yollarını mümkün kılan örgütsel öğrenme düzeyinin artırılması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Santos-Vijande vd., (2005) pazar yönelimi ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi ve pazar yöneliminin çift döngülü öğrenme oluşumuna katkısını tartışmışlardır. Araştırmacılar, pazar yönelimini daha yüksek düzeyde örgütsel öğrenme üretebilen ve bu şekilde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını ek olarak güçlendirebilen bir kaynak olarak görmektedirler. Gerçekleştirdikleri ampirik çalışma, bir işletmenin öğrenme ve pazar yönelim derecesi ile organizasyonun ekonomik ve ekonomik olmayan sonuçları arasındaki mevcut ilişkisi hakkında kanıt sağlamaktadır. Çalışmalarının sonucunda öğrenme yöneliminin pazar yönelimli davranışa teşvik ettiği ve stratejik müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurulmasını da olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmacının diğer bir önemli sonucu önceki araştırmaların aksine, örgütsel öğrenmenin iş performansı üzerinde önemli ve olumlu etkisi olduğu yönündedir. Ek olarak öğrenme yöneliminin iş performansına katkıda bulunmasının yanı sıra müşteri bağlama yeteneği gibi ekonomik olmayan sonuçların elde edilmesini de sağladığı belirlenmiştir.

Örgütsel öğrenme, önemi giderek artan bilimsel bir alandır ve bu hususa bağlı olarak Škerlavaj ve Dimovski (2007) klasik ve temel çalışmaları iki farklı perspektifte (edinme ve katılım) geliştirmiştir. Edinme perspektifinde bilgiyi bir madde, zihni bir kap olarak ele almış olup öğrenmeyi bir maddenin, bir zihinden diğerine aktarılması olarak değerlendirmişlerdir. İkinci bakış açılarında, uygulama topluluklarına odaklanarak öğretimi değil de amaca yönelik pratik öğrenmeyi gözleme olarak ele almışlardır. Araştırmacılar her iki yaklaşımın da eksik olduğunu, çoklu teorik ve çok seviyeli sosyal

ağ teorileri çerçevesi üzerine inşa edilecek kapsayıcı bir bakış açısına ihtiyaç olduğunu savunurlar. Buna bağlı olarak araştırmacılar edinme ve katılım perspektifini birleştirmenin yanı sıra, örgütsel öğrenmeyi bireysel, grup, organizasyon içi ve ilişkisel araştırma düzeyinde çok yönlü ve dinamik bir süreç olarak değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte Skerlavaj vd., (2007) örgütsel öğrenmenin etkisine dayalı bir örgütsel performans iyileştirme modeli sunmuşlardır. Daha yüksek düzeyde örgütsel öğrenmeye ulaşmayı amaçlayan sistematik ve derinlemesine yaklaşımları destekleyerek kullandıkları örgütsel öğrenme sürecinin unsurlarını ise bilgi edinme, bilgi yorumlama, davranışsal ve bilişsel değişiklikler olarak tanımlamışlardır. Araştırma sonucunda organizasyonlarda farklı türde alt kültürlerin varlığının da hesaba katılması gerektiği vurgulanarak, örgütsel öğrenmenin örgütsel kültür, ulusal kültür ve diğer bağlamsal değişkenlerle büyük ölçüde iç içe olduğunu ifade etmişlerdir.

Performans geri bildiriminden elde edilen olumlu etkinin performans üzerinde ampirik olarak test edilmesini amaçlayan Wong vd., (2008), öğrenme türlerinin performans iyileştirme üzerinde ne ölçüde etkiye sahip olduğunu incelemişlerdir. Araştırma sonucunda temel olarak, örgütsel öğrenmenin her üç biçiminin de performans gelişimine katkıda bulunabileceği ve birbirini dışlamadığı saptanmıştır. Bununla birlikte, düşük performansın temel nedenlerini ele alan çift döngülü öğrenme uygulamalarının, verimlilik ve etkinlikte iyileştirmeyi kolaylaştırmada daha etkili olduğuna vurgu yapmışlardır. Performans iyileştirmeyi sürdürülebilir kılmak için örgütsel öğrenme boyutuna sahip bir performans ölçüm sistemi tasarlanmasının önemine de değinilmişlerdir.

Jimenez ve Sanz-Valle (2011)'nin gerçekleştirdikleri literatür taraması doğrultusunda yenilik ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel öğrenmenin hem performans hem de yenilik ile pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırma sonucunda ise, her iki değişkenin de (örgütsel öğrenme ve yenilik) iş performansına olumlu katkıda bulunduğu ve kurumsal öğrenmenin yeniliği etkilediği belirlenmiştir. Bir diğer çalışmada ise García-Morales vd., (2012) örgütsel öğrenme ve yeniliğin dinamik yetenekleri aracılığıyla dönüşümcü liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel yeniliğin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca gelecekteki çalışmalarda organizasyonlarda öğrenme ve yenilik süreçlerinin tanıtılmasının diğer sonuçlarının (kalite iyileştirme, işgören memnuniyeti vb.) da incelenmesi önerilmiştir.

Santos-Vijande vd., (2012) işletmelerin öğrenme yeteneğinin, pazarda rekabet edebilmek için önemli bir stratejik olgu olduğunu savunarak, öğrenmenin bir işletme için rekabet gücüne katkısı üzerinde durmuşlardır. Sonuç olarak, örgütsel öğrenmenin bir işletmenin gelişen piyasa koşullarına uyum sağlama yeteneğinin öncüsü olduğu ve liderlik stratejilerinin uygulanmasını teşvik ettiği saptanmıştır. Bu stratejik davranış, iş performansının iyileştirilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, örgütsel öğrenmenin pazarda müşteri değeri sağlama, etkin rekabet stratejisi ve pazara hızlı adaptasyon yoluyla örgütsel performansı geliştirmek için önemli bir araç olduğu ortaya konulmuştur.

Fiol vd., (1985) ise örgütsel öğrenme ile örgütsel adaptasyon arasındaki farkı açıklayarak, her değişimin mutlaka öğrenme anlamına gelmediğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca örgütlerde her biri işletmenin stratejik yönetimi üzerinde farklı bir etkiye sahip olan farklı öğrenme seviyeleri olduğuna değinmişlerdir. Dogsan (1993) ise literatür bilgileri doğrultusunda örgütsel öğrenmenin üç boyutunu değerlendirmiştir. İlki, örgütsel öğrenmenin amaçları; ikincisi, organizasyonlardaki öğrenme süreçleri ve üçüncüsü örgütsel öğrenmenin nasıl kolaylaştırılabileceği ve engellenebileceğidir. Araştırmacı, konu ile ilgili literatürün örgütsel öğrenmenin belirli yönlerini ortaya koyduğunu, ancak örgütsel öğrenme konusunun daha iyi anlaşılmasının çok disiplinli bir yaklaşımı gerektirdiğini iddia etmektedir. Örneğin “Yöneticiler bireysel öğrenmenin örgütsel amaçlarla uyumluluğunu nasıl sağlar?”, “Öğrenme stratejilerinin amaçları ve özellikleri nelerdir?” gibi sorularla örgütsel öğrenme süreci incelenirken aynı zamanda örgütsel davranış alanına giren aşağıdaki hususlar da incelenebilmektedir;

- Örgütte öğrenmenin oluşumu şekli,
- Örgütte bilgiye nasıl erişildiği,
- Bireysel öğrenme sürecinin örgüt geneline nasıl yayıldığı,
- Örgütsel ve/veya teknolojik araçlarla (veri tabanları vb.) bilginin nasıl paylaşıldığı

Ford ve Ogilve (1996) örgütsel eylemlere odaklanarak, örgütsel öğrenmenin sistemsel-yapısal ve yorumlayıcı görüşlerinin farklı epistemolojik temellerini ve genel özelliklerini tanımlamışlardır. Örgütsel eylemleri sistemsel-yapısal ve yorumlayıcı görüşler kapsamında inceleyen araştırmacılar, her bir eylemin örgütsel öğrenme süreçlerini nasıl değiştirdiğini ortaya koymuşlardır. İşletmeler bilgi toplama ve öğrenme süreçlerinin bir parçası olarak yaratıcı eylemlere sahiptir. Eylemleri ödüllendirerek, yalnızca başarılı sonuçları ödüllendiren işletmelere kıyasla, değişime daha dayanıklı ve

değişimden yararlanma yeteneğine sahip, deney yapan, uyarlanabilir, öğrenen bir örgüt olma olasılığının daha yüksek olduğunu savunmuşlardır.

Hjalager (1998) araştırmasında, restoran işletmelerinde gerçekleşen örgütsel öğrenmenin insanlar arasındaki ilişkilerden ziyade, süreçlere ve teknolojilere bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel ve örgütler arası öğrenmenin incelenmesi için yapılandırılmış yaklaşımların gerekli olduğunu savunan araştırmacı, restoran işletmelerinde öğrenmenin doğasını anlamak için çok daha fazla farkındalık gerektiğine ve örgütler arası bakış açısının hizmet için eğitimlere entegre edilmesinin önemli olduğuna dikkati çekmiştir.

Hult ve diğerleri (2002), çok uluslu 500 hizmet işletmesini ele alarak, satın alma sürecinde örgütsel öğrenmenin öznel ve nesnel döngü süresi ve işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Akgün vd., (2003) ise örgütsel öğrenmeyi sosyal biliş perspektifinden incelemiştir. Araştırmacılar sosyal biliş bakış açısının öğrenme süreçleriyle ilgili parçalı bilimsel çalışmaları bütünleştirerek örgütsel öğrenme sürecinin daha iyi açıklanmasına katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Örgütsel öğrenmenin bilgi yayma, bilgi edinme süreçlerinin karşılıklı etkileşimlerinin bir sonucu olduğunu öne süren araştırmacılar örgütsel öğrenmenin, örgütsel yapılar, kültürler ve etkileşimlere gömülü sosyal ve bilişsel süreçlerin karşılıklı etkileşimlerinin bir sonucu olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yang (2004) otel işletmelerinde bilgi toplama ve örgütsel öğrenme uygulamalarının, müşteri memnuniyetini artırabilme amaçlı olarak ne ölçüde kullanıldığını incelemiştir. Araştırma sonucunda bireyleri örgütsel öğrenmeye teşvik etmek için bireysel öğrenmenin daha fazla tetiklenmesi gerektiği ve üst yönetimin örgütsel öğrenmenin memnuniyet üzerindeki etkisini mutlaka dikkate alması gerektiği belirlenmiştir.

### **3. BİLGİ ODAKLI LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLİŞKİSİ**

Örgüt içerisinde öğrenme amacı güden bireyler, yetenekleri hakkında artan bir farkındalığa sahiptirler ve daha fazla çabanın ustalık sürecinin gelişimi ile olumlu ilişkisi olduğuna inanırlar. Bu nedenle onlar için geri bildirim arama, daha yüksek bir beklenti değerine sahiptir. Çünkü yöneticiler veya çevrelerinden aldıkları geri bildirim, onların performanslarını artırmak için davranışlarını nasıl değiştireceklerini göstermektedir. Diğer yandan öğrenmeden ziyade performans ile hedefe ulaşmayı öngören bireyler

yeteneklerini geliştirme konusunda daha şüpheli davranırlar ve bu sebeple performansın nasıl geliştirileceğine ilişkin geri bildirimlerden beklenti değerleri daha düşüktür (Vandewalle ve Cummings, 1997: 392). Bu bağlamda performans odaklılık bilgi paylaşımı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Çünkü performans odaklı işgörenler, bilgi paylaşımı için gereken kapsamlı eylemlerden (belirli bir süreci içeren içeriği karmaşık davranış silsileleri) kaçınma ve hemen sonuç alabilecekleri yerde harekete geçme eğiliminde olurlar. Bireyler performans odaklı işlerde yeteneklerini gizleyen veya olumsuz değerlendirmelerden koruyan görevleri seçerler. Örneğin, performans hedeflerine yöneldiklerinde, yetenekleri hakkında düşük değerlendirmeye sahip bireyler genellikle kişisel olarak kolay olan, başarının garanti edildiği veya aşırı zor ve başarısızlığın düşük yetenek anlamına gelmediği görevleri seçerler (Dweck, 1986: 1043). Daha yüksek düzeyde öğrenme hedefi yönelimi olan işgörenlerin ise hem bilgi toplama hem de bilgi paylaşımı düzeyleri daha yüksektir. Öğrenme odaklı işgörenler bilgi toplamaya daha aktif katılımlıdır. Bu durum öğrenme odaklı işgörenler, öğrenmeyle ilişkili hedeflere yatkın olduklarını ve öğrenmelerini, yeni beceriler edinmelerini ve yeni durumlara hâkim olmalarını sağlayan davranışlarla meşgul oldukları anlamına gelir. Buna karşılık, daha yüksek düzeyde performans hedef yönelimi olan işgörenlerin hem bilgi toplama hem de bilgi paylaşımı düzeyleri öğrenme odaklı işgörelere göre daha düşüktür (Stenmark, 2000: 18). Dolayısıyla örgütlerde işgörenler tarafından algılanan öğrenme ihtiyacı, bireylerin öğrenme yönelimini ve performans yönelimini etkilemektedir (Matzler ve Mueller, 2011: 318).

Bilginin yoğun olduğu işletmelerde bilgi araştırma ve kullanma süreçlerinden yararlanma süreci, örgüt liderlerinin bir bilgi merceğinden liderlik etmesi anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, bir işletmenin liderleri, bilgi işgörenlerine bilgiyi öğrenmeleri ve kullanmaları için rehberlik etmeli, böylece bir bütün olarak işletme bilgi hedeflerine ulaşmalıdır. Bu tür bilgi odaklı bir liderlik yaklaşımı, yenilik fırsatlarını algılamak ve yakalamak için işletmelerde bilginin yönetimine öncelik verilmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, bilgi odaklı liderler hem bilgi üretimi hem de bilgi kullanımı için bilgi yönetimi kanallarının ve girişimlerinin geliştirilmesini desteklemelidir (Donate ve Pablo, 2015: 364). Bu bakımdan hizmet işletmeleri içerisinde yer alan otellerin, işgörenlerle bilgi toplamasını ve müşterilerinin sofistike talep ve tercihlerine yönelik bilgi odaklı çalışmalarını artırarak hizmet kalitesini iyileştirebilmesi için öğrenme odaklı insanları işe alması gerekir (Kim ve Lee, 2013: 333).

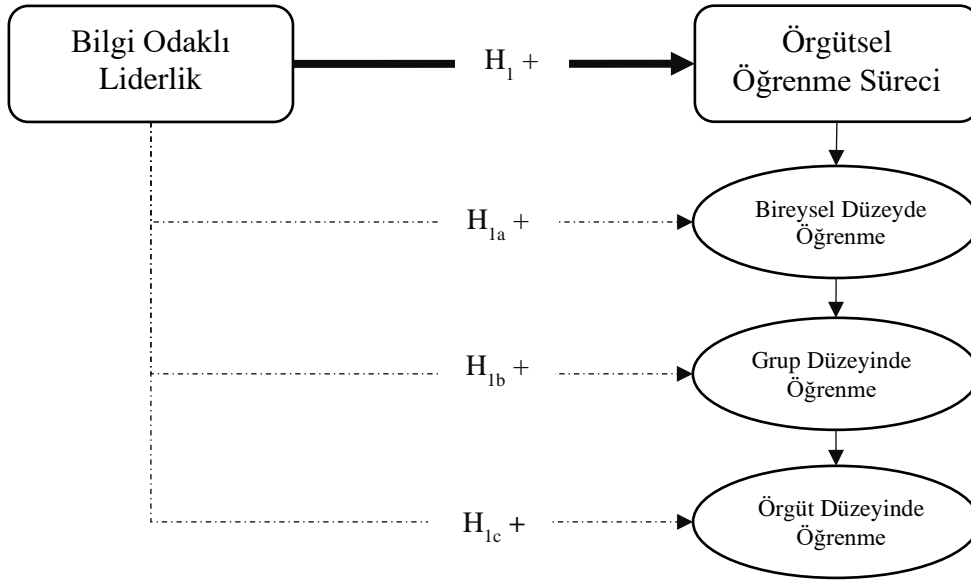


Turizm işletmelerinin ve bu grubun içerisinde yer alan konaklama işletmelerinin yöneticileri, örgütsel öğrenmenin büyük ölçüde işbirlikçi bir süreç olduğu konusunda bir farkındalık ortaya koymaktadırlar. Nitekim, konaklama işletmelerinde bilgi odaklı uygulamalar her tür iş ilişkisinin ayrılmaz bileşenleri durumundadır. Ayrıca, turizm sistemi içerisinde, destinasyon yönetim sistemlerine, işbirlikçi bilgi yönetimine veya turizm öğrenme ağlarına katılım gösterilmesi işletmeler için, örgütsel öğrenmeye mikro düzeyde odaklanmanın üstesinden gelme bağlamında önemli fırsatlar sunmaktadır. Diğer yandan bu tür bir yönetim yaklaşımı bilgi liderlerinin donanım (son teknoloji bilgi ve iletişim teknolojisi ekipmanı) ve yazılım (işgören eğitimi ve farkındalığı) için gerekli yatırımları gerçekleştirmelerini zorunu kılmaktadır. Bu bağlamda, destinasyon yönetim kuruluşları veya yerel ticaret odaları, işgörenlerin eğitiminde ve bireysel işletmeleri işbirliği yapmaya motive etmede belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu gerçeklik ise konaklama işletmelerinin bu tür ağlara girme istekliliğinin büyük ölçüde destinasyon yönetimi organizasyonunun gösterdiği güvenilirliğe ve yönetsel verimliliğine, çevresel ve rekabetçi bağlama bağlı olduğu fikrini desteklemektedir (Binder, 2019: 2618).

Buraya kadar yapılan açıklamalar doğrultusunda bilginin iş süreçlerinde kullanıldığı her bir işletme türünde, bilgi odaklı liderler örgütsel öğrenme sürecinin etkinliğini arttırabilen ve süreci kolaylaştırabilen liderler olarak değerlendirilebilir. Buradan hareketle bu araştırmanın temel hipotezi ve araştırma modeli aşağıdaki şekildedir. Araştırma modelinde belirtilen alt hipotezlere ilişkin kavramsal açıklamalar ise devam eden kısımda alt başlıklar şeklinde sunulmuştur.

***H<sub>1</sub>: Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.***

Şekil 2. Araştırma Modeli



### 3.1. BİLGİ ODAKLI LİDERLİK VE BİREYSEL DÜZEYDE ÖĞRENME

Bireysel düzeyde psikososyal beceri bütünleri, bilgi üretme sürecini doğrudan etkileyen, bilgi üreticilerinin teknik becerileri etrafında gelişmiştir (Andrews ve Delahaye, 2000: 807). Bu bağlamda bireysel öğrenme, motivasyonel değişiklikleri kontrol etmek için uygulanan gruptan bireye transfer ve bireyden bireye transfer ile karşılaştırılmalıdır. Benzer şekilde faaliyete konu olan materyallerin sözlü olarak tartışılması, aynı materyallerin aynı nedenlerle öğrenilmesiyle karşılaştırılmalıdır (Yager, Johnson, Johnson, 1985: 61). Bu doğrultuda bilgi üretme ve bireysel öğrenme arasındaki bağlantı görülmektedir. Nitekim bilgi üretmenin bireyin bilgi seviyelerinden kaynaklandığı ve bu seviyelerin edinilmesinin veya aktarılmasının zor olduğu bilinmektedir (Akbar, 2003: 2016).

Örgütsel öğrenme kavramını bireysel öğrenme ile karşılaştırarak açıklamak, bir örgütün gerçekten öğrenip öğrenemeyeceği sorusunu akıllara getirir. Örgütsel öğrenme, bir örgütteki tüm öğrenmenin zorunlu olarak bireyler aracılığıyla gerçekleşmesi gerektiğini kabul eder, ancak aynı zamanda örgütsel öğrenmenin bireylerin öğrenmelerinin toplamından daha fazlası olduğunu iddia eder. Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin olmayacağı ve bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme için gerekli ancak yetersiz bir koşul olduğu söylenebilir (Dixon, 1992: 31). Öğrenme süreci hem örgütsel hiyerarşi içerisinde öngörülen alt bölümleri aşan ağlarda ve hem de takımları teşkil eden alt örgüt yapıları içerisinde gerçekleştiği için, bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenmenin karşılıklı bağımlılık özellikleri göstermektedir (Tempest ve Starkey, 2004:

508). En basit anlamda dikey örgütlenmelerde öngörülen işin başarılması gerekliliği işgörenlerin kişisel gelişimi ortaya çıkaran bir gerilim meydana getirir ve böylece bireysel öğrenme süreci başlar. Bu tür bireysel öğrenme süreci ise bilginin örgütte üst ya da alt kademelere yayılımını mümkün kılarak, örgütün sürekli dönüşüm ve öğrenme sürecine katkıda bulunur (Edmondson ve Moingeon, 1998: 25).

Örgütlerde bilginin gruptan bireye aktarımı, işbirlikli/ortaklaşa öğrenme ile süreç kazanımlarının gerçekleştiğini göstermektedir. Ortaklaşa öğrenme gruplarında kendi görevlerini tamamlayan işgörenler da içinde bulundu bu tür grupların karşılaştığı yeni problemleri bireysel olarak daha iyi çözebilirler (Gabbert vd., 1986: 276). Bu noktada liderler, önceki bilimsel çalışmaların sonuçlarını inceleyerek işletmede tüm öğrenme stillerini ve temel işlevlerini dikkate alan bireysel öğrenme planları geliştirebilirler. Benzer şekilde liderler, grubu bir sistem olarak yansıtan öğrenme değerlendirmeleri yapabilir. Örneğin, grup lideri tarafından, grup kültürünün üyeler arasında enformel öğrenmeyi teşvik edip etmediği araştırılarak, sonuçlar bağlamında iyileştirmeler gerçekleştirilebilir (Casey, 2005: 142). Bireysel öğrenmeyi ön planda tutan liderler ise bireysel öğrenme sürecinde ayrıntılı hedefleri, kuralları ve politikaları gereğinden fazla vurgulama eğilimindedir. Hedefler ve kurallar üzerindeki bu aşırı vurgu, yaratıcılığı ve yeni fikirlerin yaratılmasını etkiler (Conger ve Kanungo, 1987: 639).

Bilgi yoğun bir işletmede bilgi geliştirme süreci öncelikli olarak işgörenlerle yetenekleri ortaya çıkarmaya yardımcı olur. Bu yetenekler işgörelere ilham verir, bilginin kullanılmasına ve yenisinin edinilmesine teşvik eder, ekip çalışması yoluyla iş birliklerini geliştirir ve onları motive ederek performansın artmasına neden olur. (Para-Gonzalez vd., 2018: 431). Bu tür işletmelerde görev alan bilgi odaklı liderler öğrenmeyi teşvik etmek için ise aşağıdaki hususları takip etmelidir (Berraies ve Zine, 2019: 840):

- İşgörenlerin entelektüel olarak teşvik edilmesi,
- Motivasyon ve eğitimler yoluyla öğrenme süreçlerinin kolaylaştırılması,
- Yaratıcı fikirlerin desteklenmesi,
- İşgörenlerin entelektüel geçmişlerini kullanma yönünde teşvik edilmesi,
- Hataların öğretici bir şekilde tolere edildiği öğrenme ortamının teşvik edilmesi,
- İşgörelere bilgi edinimi yolları ve bilgi kullanımını konusunda rehberlik edilmesi.

Bireysel öğrenmeyi ön planda tutan liderlerin bulunduğu işletmelerde ödül sistemleri, tanınma ve işi yerine getirme bağlamında işgörelere önemli avantajlar

sağlamaktadır. Bu işletmelerde görevli yetkin ve yetenekli işgörenler, deneyim portföylerini geliştirmek için fırsatlar ararlar ve bu sebeple de çok talep görürler. Diğer yandan bu işgörenlerin kendi bağımsız şirketlerini kurmadıkları sürece mevcut işletmeye bağlılıkları da yoktur. Bu noktada işletmelerin yapabileceği en iyi şey, profesyonel anlamda önemli getiriler sağlayan zorlu projeler vaadiyle bu tür yetenekleri işletmeye çekmeye çalışmak ve onlardan azami şekilde faydalanmaktır. Gerektiğinde bu tür işgörelere esnek çalışma programları sunularak, geçici olarak görev alacağı iş ağlarında esnek üretim yoluyla bireysel düzeyde öğrenmenin artırılması da amaçlanabilir (Tempest ve Starkey, 2004: 517). İşletmelerin karşılaştığı mali düzeyde herhangi bir problemin çözümünde, bireysel performans dikkate alındığında grup öğrenmenin, karmaşık bir bilişsel görevde bireysel öğrenmeden daha iyi olduğu bilinmektedir. Buna karşılık, kalıcılık sorunlarına dayalı performans dikkate alındığında bireysel öğrenme grup öğrenmesinden daha iyi performans gösterir. Bu noktada grup üyeleri, lider teşviki ile görevin bilişsel yükünü ve birbirlerinin işlem gücünü paylaşarak bilgiyi daha derinden işleyebilir ve uzun süreli belleklerinde daha kaliteli şemalar oluşturabilir (Kirschner vd., 2009: 22-26). Diğer bir ifade ile bilgi odaklı liderler, bireysel öğrenmenin gerekli olduğu durumlarda süreç için bir katalizör görevi üstlenerek bireysel öğrenmeyi etkin bir şekilde teşvik edebilirler ve bireysel öğrenme üzerinde anlamlı bir etki yaratabilirler. Buradan hareketle araştırmanın temel hipotezine bağlı olarak aşağıdaki alt hipotez geliştirilmiştir;

*H<sub>1a</sub>: Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları bireysel düzeyde öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.*

### 3.2. BİLGİ ODAKLI LİDERLİK VE GRUP DÜZEYİNDE ÖĞRENME

Bilme olgusu, açık ve örtük bilgi ile bağlam arasındaki sürekli değişimi barındırır. Bireyler bilme olgusu sürecinde bilgi almak ve ondan anlam çıkarmak arasındaki boşlukla yüzleşmek durumunda kalırlar. Bireysel düzeyde öğrenme sürecinde karşılaşılan bu tür zorluklar, ekip üyelerinin kendi yorum ve fikirlerini paylaşması ve ekip üyeleri arasında bir fikir birliğine varma çabası olduğu için grup çalışmalarında daha az gözlenir ve bilme olgusu kolektif bir şekilde artış gösterir (Raelin, 1997: 574). Öğrenme olasılığı daha düşük ve öğrenme eğilimi olmayan bireyler bile grup içerisinde yer aldıklarında, grubun sergilediği öğrenme davranışı onları öğrenmeye teşvik eder ve öğrenme sürecini kolaylaştırır (Hirst vd., 2009: 283). Bu nedenle, grup düzeyinde öğrenme hem öğrenmeyi artırır hem de bireylerin yaratıcı eğilimlerini ortaya çıkararak

bireylerin çalışma ortamlarıyla sağlıklı etkileşimlere girmesine yardımcı olur (Tett ve Burnett,2003: 502).

Bir grubun sosyal bütünleşme düzeyi, örgütün oluşumunda hangi kuralının uygulanacağını belirleyen kritik bir faktördür. Sosyal bütünleşme ile araştırmacılar, grubu oluşturan bireylerin toplamından ziyade, meydana gelen grubun yek vücut olarak düşünmesini, hissetmesini ve hareket etme derecesini kastetmektedir. Grupların bireylerden oluşan topluluklar olarak görüldüğü durumda grup üyelerinin öğrenme sürecindeki bireysel katkıları bağımsız olduğundan çok az sosyal bütünleşme gerekir. Dolayısıyla ortak paylaşımlar olmadan sadece bireylerin bir araya gelmesi ile oluşan gruplarda sosyal bütünleşme düzeyi oldukça düşüktür. Öte yandan, yek vücut olarak hareket eden gruplarda, öğrenme sürecinin gerçekleşmesinde grup üyelerinin katkıları birbirine bağlı olduğundan daha yüksek düzeyde sosyal bütünleşme gerekir (Moreland ve Levine, 1992: 245). Sosyal bütünleşmenin yüksek olması ise öğrenme sürecinin daha doğru ve kapsamlı gerçekleşmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Bununla birlikte sosyal bütünleşme sürecinin önceden belirlenmiş yönergelerle göre şekillenmemesi sebebiyle bilgi liderleri grup üyelerinin bireysel ihtiyaçlarına uygun bir şekilde onlarla ilgilenmeli ve öğrenmeyi teşvik eden bir ortam oluşturmalarıdır. Bu süreçte, ilaveten, dönüştürücü bir liderlik tarzı sergilenmesi de işgörenleri birbirleriyle bilgi paylaşmaya teşvik etmektedir (Bryant, 2003: 39). Tüm bunlar göz önüne alındığında bilgiyi rekabet avantajına dönüştürmek için bireysel, grup ve organizasyon düzeyinde farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Yuki ve Howell, 1999: 278). Görevin karmaşık olduğu durumlarda, grup düzeyinde öğrenmenin bireysel öğrenmeden daha etkili olması için ön koşul görevi tek başına gerçekleştirmeye yönelik taleplerin tek bir bireyin bilişsel kaynaklarının toplamını aşması olacaktır. Grup düzeyinde öğrenmenin başarısı için ise grup üyeleri arasındaki iletişim ve bilgi koordinasyonunun, problemle başa çıkmak için gerekli kaynakları sağlaması gerekir (Kirschner ve Paas, 2009: 10). Dolayısıyla grup düzeyinde öğrenme süreci sistematik bir şekilde ele alınması ve yönetilmesi gereken karmaşık bir süreç olup, başarı etkin ve yetkin liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgiyi ön planda tutan bilgi odaklı liderlerin bu süreçteki başarı olasılıkları daha yüksektir. Buradan hareketle araştırmanın temel hipotezine bağlı olarak aşağıdaki alt hipotez geliştirilmiştir;

***H<sub>1b</sub>**: Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları grup düzeyinde öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.*

### 3.3. BİLGİ ODAKLI LİDERLİK VE ÖRGÜT DÜZEYİNDE ÖĞRENME

Öğrenen bir işletme, uygun koşullar altında bireysel öğrenmeyi, grup düzeyinde öğrenmeyi ve örgütsel öğrenmeyi kolektif şekilde gerçekleştiren bireylerin toplamıdır. Öğrenen işletmelerde, kolektif öğrenme iş süreçlerinin kolektif yorumlanması ve yenilikçi kolektif çalışmaların uygulanması yoluyla inşa edilir. Örgütsel öğrenme ihtiyacı ise örgüte özgü bilgiyi harekete geçirmeye zorlayan dış çevredeki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel öğrenme belirli bir bağlamda gerçekleşir ve bu bağlamda sistematik bir karakter kazanır (Švagždienė vd., 2013: 130). Örgütsel öğrenme, bir örgütün daha önceden geliştirdiği ve halihazırda kendi kendini sınırlayan mevcut yapıyı dönüştürme yeteneğiyle karakterize edilir. Örgüt düzeyinde öğrenme, bilinçli olarak dizayn edilmiş örgüt yapısı içerisinde bilginin sürekli olarak, alışkanlık yoluyla ve varsayılan şekilde öğrenilmesi eylemidir (Vince, 2001: 1344).

İşletmeler bilgi transferinin etkin yönetimi ve bilginin sürekli güncellenmesi yoluyla rekabet avantajı oluştururlar. Ancak bu süreçte işletme içinde, işgörenlerin iç ve dış bilgilere etkin yanıt vermesi ve edinilen bilgileri ekip arkadaşları ile paylaşarak öğrenmesi vurgulanarak, etkin bilgi aktarım yapıları geliştirilmelidir. Bu yaklaşım, turizm işletmeleri kapsamında ele alındığında, uygulama toplulukları içinde sosyal yardım stratejilerini ve ağ oluşturma kavramlarını içerir (Cooper, 2015: 112). Bu noktada rekabet, araştırma kurumlarına erişim, yeteneğe erişim, ortaklık sayısı ve çevresel özellikler gibi dış faktörler örgütsel öğrenmeyi etkiler (Bapuji ve Crossan: 2004: 411). Dinamik ve küresel ekonomilerde rekabet avantajı ve adaptasyon kaynakları olarak bilgi ve öğrenmeye verilen önem göz önüne alındığında, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye ne ölçüde dönüştürülebileceği, işletmeler için önemli bir stratejik konudur (Tempest ve Starkey, 2004: 513).

Bilgi odaklı liderlik, yeni bilginin yaratılmasını, transferini ve uygulanmasını teşvik ederek işletmelerin yeteneklerini ve inovasyon performansını geliştirir. Dolayısıyla bilgi odaklı bir lider, dış değişimlere ayak uydurabilir ve dış çevreden kaynaklanan yeni bilgiler biriktirebilir. Bir işletme dış çevre gereksinimleri doğrultusunda hızla değişebildiği takdirde, rekabet ortamında başarılı olacaktır. Ancak, bir işletme, özellikle bilgi birikimi yetenekleri düşükse, değişimin yönünü tespit edemiyorsa veya değişim hızı gerektiğinden yavaş ise rekabet arenasından atılma riskiyle karşı karşıya kalacaktır (Bertoldi vd., 2018: 586). Buna karşılık rekabet avantajı sağlayan en iyi uygulamalar, elde edilen bilginin örgüt içinde paylaşımını sağlayarak görevle ilgili bilginin biriktirilmesini,

öğrenilmesini ve kullanılmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca yeni ürün geliştirme ile ilgili deneyimlerin kaydedilmesi, öğrenmenin bilgi odaklı bir bileşenini oluşturmakta ve işgörenlerin yeni ürünle ilgili bilgileri paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Chiang ve Shih, 2011: 3207).

İşletmeler amaç ve hedefleri oluşturup, bunlara göre hareket ettikçe, birçok öğrenme ihtiyacı ortaya çıkar. Örgütsel düzeyde misyon değişebilir ve stratejik planlama yoluyla yeni amaçlar ve ilgili hedeflerin oluşturulması gerekebilir (Casey, 2005: 140). Bu durumda yeni bilgiler oluşturulması ve etkin olarak paylaşılması gereklidir. Bununla birlikte, maliyetleri düşük tutmaya daha fazla odaklanan işletmeler, bilgiyi oluşturmak ve paylaşmaktan daha çok bilgiyi kullanmaya güvenirlere. Nitekim, bazı durumlarda yenilikler tamamen yeni ürün ve hizmetler yaratmaktan ziyade, öncelikle mevcut süreçleri daha verimli hale getirmek için kullanılmalıdır (Bryant, 2003: 42). Bu durumda ise öncelikle örgütsel öğrenmenin sağlanması kaçınılmazdır. Alan yazında yer alan çok sayıda araştırma, bilgi paylaşımının turizm işletmelerinin örgütsel öğrenmesini ve hizmet inovasyonunu etkileyen önemli bir faktör haline geldiğini ileri sürmektedir (Rao vd., 2018: 523). Bu durum, örgütsel öğrenmenin yüksek düzeyde bireysel ya da grup düzeyinde öğrenmeye de sahip olması anlamına gelir (Crossan vd., 1995: 347).

Öğrenme sürecinde çevresel değişimin önemi sürekli olarak vurgulanmıştır. Ortamdaki belirsizlik ne kadar büyükse, öğrenme ihtiyacı da o kadar büyüktür. Bununla birlikte, örgütsel öğrenme, değişen dış uyaranlarla yaratılamaz veya ortadan kaldırılamaz. Örgütler ve örgütsel öğrenme biçimleri, öğrenme süreçlerini ve sonuçlarını önemli ölçüde etkiler. Bu yüzden örgütsel düzeyde öğrenmenin örgütsel performansa katkısı, bireysel düzeyde öğrenmeden çok daha yüksektir (Jyohibabu vd., 2010: 322). Ancak bu katkının sağlanabilmesi için örgütsel öğrenme sürecinin amaç ve hedefler doğrultusunda etkin yönetimi gereklidir. Bu noktada bilgi odaklı liderlik uygulamaları temel bir yönetim stratejisi olarak kullanılabilirler. Buradan hareketle bilgi odaklı liderler aşağıdaki hipotezde ifade edildiği gibi örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkileyebilirler.

***H<sub>1c</sub>**: Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları örgüt düzeyinde öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.*

### III. BÖLÜM

#### BİLGİ ODAKLI LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde önceki bölümlerde literatür araştırmasına dayalı olarak kuramsal altyapısı sunulan; bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenmeye etkisi konusunda ilgili Afyonkarahisar ve Marmaris destinasyonlarında beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörelere yönelik gerçekleştirilen anket uygulamalarının sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelerin konuya ilişkin görüşleri belirlenmiş olup elde edilen bulgular yorumlanarak sonuçlar ortaya konulmuştur.

##### 1. ARAŞTIRMA AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmada temel olarak bilgi odaklı liderliğin, örgütsel öğrenme üzerine etkisini otel işletmeleri bağlamında araştırmak amaçlanmıştır. Bilgi liderleri, kişinin o bilgiyi üretebilmesi ve ürettikleri bilgileri paylaşmalarını sağlamalıdır. Bunun yanında bilgi liderleri işgörelerin hem lider ile hem de işgörelerin kendi aralarında bilgiyi paylaşmalarını mümkün kılacak ortam oluşturmayı amaçlamaktadır.

Bir örgütün başarılı olması için üst yönetimin, farklı görevler üzerinde çalışırken işgücü tarafından yaratılan bilginin yönetimine önem vermesi gerekir (Singh, 2008: 8). İşletmelerin bilgi odaklı liderliğe yönelmelerindeki en önemli neden, bu tür liderliğin insan sermayesi ile daha fazla üretken olmayı sağlamasıdır. Örgüt içindeki bilgi eksikliklerinin belirlenmesi, daha verimli işgören performansına bağlı olarak hizmet kalitesinin artmasını sağlamaktadır. Bunlara ek olarak müşteri ve işgören memnuniyeti, tekrarlanan hataların önlenmesi, yeniden çalışmanın azaltılması, zamandan tasarruf, yaratıcılığın güncellenmesi ve geliştirilmesi, teşvik edilmesi ve yenilenmesi, üreticiden alıcıya bilgi akışının organize edilmesi, bilgi akışının genişletilmesi ve işgörelar arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırmasıdır (Yang vd. 2014: 49). Bilgi liderleri işgörelere örnek olmak ve mükemmel bilgi liderliği becerileri geliştirmek için yeni bilgiler edinmeye çalışmalıdırlar. Bilgi entegrasyonu ve yenilik için, bilgi liderleri ekip üyelerinin yenilikçi yeteneklerini geliştirmek için harekete geçmeli ve ekip üyelerinin öğrenme davranışlarını teşvik etmelidir. Daha da önemlisi, bilgi liderleri yeni bilgiler yaratmak ve ekip üyelerini yenilikçi fikirleri uygulamaya yönlendirmek için farklı departmanlardan gelen pratik deneyimleri entegre etmelidir (Yang vd., 2014: 50). Ayrıca



yöneticilerin müşterilerin ihtiyaçlarından, sorunlarından, fikirlerinden ve bilgilerinden sürekli haberdar olmaları ve bunları pazarda daha iyi rekabet edebilmek için önemli bir kaynak olarak kullanmaları gerekmektedir. Genel olarak, bilgi yönetimi, işletme yöneticileri için büyük öneme sahiptir. Yöneticiler sadece işgörenlerin deneyimlerine, fikirlerine, bilgilerine değil, aynı zamanda müşterilerin sorunlarına, ihtiyaçlarına, bilgilerine ve fikirlerine de dikkat etmelidir (Taherparvar vd., 2014: 604). Bu sebeple bilgi odaklı liderler örgüt içindeki bilgiyi doğru bir stratejiyle bilgi yönetimi stratejisine yönlendirmelidir. Yöneticiler, müşterilerin neden rakiplerinin ürünleri yerine bir şirketin ürünlerini veya hizmetlerini satın aldıklarını açıklayabilmelidir. Müşteriler şirketten ne gibi bir değer bekliyor? Şirkette bulunan bilgi birikimi müşteriler için nasıl değer katar? Bir işletmenin bu sorulara net yanıtları yoksa, kolayca kötü bir seçim yapabileceği için bilgi odaklı liderler etkin bir bilgi yönetimi stratejisi seçmelidirler (Hansen vd., 1999: 114). Dolayısıyla işletmelerin bilgi varlıklarını hızlı, etkili ve esnek bir şekilde keşfetmesi ve kullanması gerekmektedir (Mario, vd. 2015: 361). Önceki çalışmalarda bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenmeye etkisi ile ilgili bir çalışma bulunmaması sebebiyle yapılan çalışma mevcut literatüre ve ileride yapılacak olan diğer çalışmalara ve sektör yöneticilerine katkı sağlayacaktır.

## **2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerine etkisinin ele alındığı bu araştırmada ilk olarak kapsamlı alanyazın incelemesi ile konuya ilişkin kavramsal bir çerçeve (tezin birinci bölümü) çizilmiştir. Literatürdeki bilgiler öncelikle bilgi odaklı liderlik ve örgütsel öğrenme olarak ele alınarak daha sonrasında bilgi odaklı liderliğin boyutları ve örgütsel öğrenmenin aşamaları beş yıldızlı otel işletmeleri bazında ortaya koyulmuştur. Dolayısıyla araştırma Muğla ilinin Marmaris ilçesinde ve Afyonkarahisar ilinde bulunan otel işletmelerinde görevli işgören ile gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte araştırmada aşağıda sıralanan birtakım sınırlılıklar mevcuttur;

- Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmaktadır.

- Gerek bilgi odaklı liderlik ve gerekse örgütsel öğrenmenin bir takım öncülleri ve etkileyenleri mevcuttur. Ancak veri toplama sürecinde bu unsurlar kapsam dışı bırakılarak, sadece kontrol değişkenleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, pozisyon, çalışma süresi vb.) araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu durum veri toplama aracının geçerliliği için bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde, Afyonkarahisar ve Marmaris destinasyonlarındaki beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlere yönelik gerçekleştirilen araştırmanın evren örnekleme, veri toplama tekniği, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evreni beş Afyonkarahisar ve Marmaris'te bulunan beş yıldızlı otel işgörenlerinin her birinden oluşmaktadır. Araştırma ulaşılabilirlik, maliyet, zaman ve kontrol güçlükleri açısından kısıtlılıklara sahip olmasından dolayı evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmamıştır. Buna bağlı olarak evrenin bütünü yerine örneklem seçilmiştir. Araştırma evreninin tam olarak bilinmemesi durumu söz konusudur. Bu sebeple sınırsız evrenler için örneklem sayısı 384 olarak belirlenmiştir (Ural ve Kılıç 2013: 47). Kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmanın örneklemini Marmaris destinasyonu ve Afyonkarahisar destinasyonu Ömer-Gecek bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli işgörenler oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2022) verileri doğrultusunda Marmaris'teki turizm işletme belgeli 17 adet beş yıldızlı otel işletmesinde ve Afyonkarahisar'daki 7 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan işgörenler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

#### 3.2. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Afyonkarahisar ve Marmaris destinasyonlarında bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenmeye etkisini ölçmeye yönelik hazırlanan bu çalışmada veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada anket tekniğinin kullanılmasında ulaşım zorluğu, maliyet, zaman tasarrufu gibi hususlar etkili olmuştur.

Araştırmadaki veri toplama aracı olan anket formu temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Ölçekler Türkçe'ye tez danışmanı ve araştırmacı tarafından çevirilmiş, sonrasında dil geçerliliği için lisansüstü düzeyde turizm eğitimi almış ve yabancı dil eğitmeni olarak görev yapan üç akademisyene kontrol ettirilmiştir.

Gerekli düzenlemeleri yapılan soru formları öncelikle Ocak 2021 tarihinde Afyonkarahisar'da ve Marmaris'te faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerine ulaştırılmıştır. Covid19 kuralları sebebiyle yalnızca iki otelden az sayıda anket toplanmış olup hedeflenen sayıya ulaşmak mümkün olmamıştır. Dolayısıyla Afyonkarahisar ve

Marmaris bölgeleri için iki ayrı online anket oluşturularak söz konusu otel işgörenlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Sonrasında Covid19 kurallarının esnetilmesiyle ve sezonun açılmasıyla birlikte Nisan 2022 tarihinde öncelikle bizzat araştırmacı tarafından Marmaris'te hedeflenen sayıya ulaşılmıştır. Yine aynı tarihlerde Afyonkarahisar'da bulunan otel işletmelerindeki işgörenler online ve birebir görüşülerek hedeflenen sayıya yine bizzat araştırmacı tarafından ulaşılmış olup veriler analize hazır hale getirilmiştir.

### 3.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMLARI

Anket formunun birinci bölümünde, katılımcılara ait belirli demografik değişkenleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, pozisyon vb.) saptamak amacı ile kapalı uçlu sorular yer almıştır. Anket formunun ikinci bölümünde Jyothibabu, Farooq ve Pradhan (2010) tarafından kullanılan Örgütsel Öğrenme (ÖÖ) ölçeğinde bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde öğrenmeyi ifade eden 28 ifade yer almıştır. Anket formunun son bölümünde ise otel işletmelerinde bilgi odaklı liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik ifadelerden oluşan Bilgi Odaklı Liderlik (BOL) ölçeği yer almıştır. Shamim, Cang ve Yu (2017) tarafından geliştirilen ölçek 36 ifadeden oluşmaktadır. BOL ve ÖÖ ölçeklerine ilişkin ifadelerin anket formunda derecelendirmeli sorular olarak yer alan ve 7'li Likert Tipi doğrultusunda (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılmıyorum, 4=Kararsızım, 5=Kısmen Katılıyorum, 6=Katılıyorum, 7=Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirilmiştir. Anket uygulaması Marmaris destinasyonu ve Afyonkarahisar destinasyonu Ömer-Gecek bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli işgörenler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formuna EK 1'de yer verilmiştir.

## 4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırmanın bu bölümünde, Afyonkarahisar ve Marmaris destinasyonlarındaki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden elde edilen verilerin analiz sonucunda sırasıyla, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarına ilişkin bulgular, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin katılımcı görüşlerinin bireysel özelliklerine ilişkin sorularla karşılaştırılmasına ilişkin bulgular sunulmuştur.

### 4.1. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki potansiyel etkilerinin belirlenmesini konu alan bu araştırmada, veri analizi kapsamında ilk olarak, elde edilen

verilere yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen nicel araştırmalarda veri setinin geçerliliği için genellikle faktör analizi kullanılırken, güvenilirlik analizleri için Cronbach's Alpha kat sayısı temel alınmaktadır. Buna bağlı olarak araştırma örnekleminde elde edilen veriler için gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulguları Tablo 3 ve Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 3. Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Geçerlilik (Faktör) ve Güvenilirlik Analizi**

Faktör	İfadeler	Faktör yükü	Özdeğer	Varyans açıklama oranı	Kümülatif varyans	Güvenilirlik düzeyi	Ölçek güvenirliği	Kaiser-Meyer-Olkin kat sayısı	Bartlett's küresellik testi kat sayısı
Bireysel düzeyde öğrenme	BÖ9	0,408							
	BÖ10	0,416							
	BÖ8	0,442							
	BÖ1	0,764							
	BÖ3	0,758	1,555	5,552	5,552	0,911			
	BÖ2	0,709							
	BÖ5	0,666							
	BÖ6	0,608							
	BÖ4	0,568							
	BÖ7	0,549							
Grup düzeyinde öğrenme	GÖ6	0,744							
	GÖ8	0,740							
	GÖ7	0,704							
	ÖÖ2	0,674					0,960	0,958	0,000
	GÖ4	0,655	13,801	49,288	54,840	0,924			
	GÖ5	0,630							
	GÖ3	0,607							
	GÖ2	0,586							
	ÖÖ1	0,582							
	GÖ1	0,551							
Örgüt düzeyinde öğrenme	ÖÖ3	0,414							
	ÖÖ4	0,480							
	ÖÖ8	0,698							
	ÖÖ7	0,682	1,125	4,018	58,858	0,884			
	ÖÖ9	0,668							
	ÖÖ10	0,641							
	ÖÖ6	0,634							
ÖÖ5	0,583								

Araştırmada kullanılan örgütsel öğrenme ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarını içeren Tablo 3 incelendiğinde örneklem hacminin yeterliliğini ifade eden KMO kat sayısının 0,958 ve varyansların homojenliğini test eden Bartlett's küresellik testi sonucunun 0,000 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle işgörenlerin örgütsel öğrenme düzeyinin belirlenmesi için kullanılan ölçeğe ilişkin verilerin geçerliği olduğu kabul edilmiştir. Ayrıca ölçek güvenirliğini ifade eden Cronbach's Alpha kat sayısının 0,960 olması ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Diğer

yandan ölçekte yer alan değişkenler örgütsel öğrenmeye ilişkin toplam varyansın %58,8'ini açıklamaktadır.

Tablo 3'te yer alan bilgilere göre verilen elde edildiği örneklem grubu örgütsel öğrenmeyi, bireysel düzeyde öğrenme (BÖ), grup düzeyinde öğrenme (GÖ) ve örgüt düzeyinde öğrenme (ÖÖ) olmak üzere üç temel düzeyde algılamaktadır. Üç alt boyut olarak ifade edilen bu düzeylerden grup düzeyinde öğrenme en yüksek öz değere (13,80) sahip olup, toplam varyansın %49,29'unu açıklamaktadır. Bu bağlamda grup düzeyinde öğrenme örgütsel öğrenme için öncelikli unsur konumundadır. Örgütsel öğrenme içerisinde ikinci alt boyut 1,555 öz değer ve %5,55 varyans açıklama oranı ile bireysel düzeyde öğrenmedir. Örgüt düzeyinde öğrenmenin özdeğeri ise 1,125 olup, %4,018 varyans açıklama oranına sahiptir. Örgütsel öğrenmeyi oluşturan alt boyutlardan grup düzeyinde öğrenmeye ilişkin güvenilirlik kat sayısı 0,924, bireysel düzeyde öğrenmeye ilişkin güvenilirlik kat sayısı 0,911 ve örgüt düzeyinde öğrenmeye ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,881'dir. Buna bağlı olarak örgütsel öğrenme ölçeğinin alt boyutlarının yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3 ifadeler bağlamında değerlendirildiğinde ölçekte yer alan tüm ifadelerin 0,40'ın üzerinde faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte ölçeğin alındığı araştırmada, örgüt düzeyinde öğrenme alt boyutu altında yer alan “işletmenin örgüt yapısı işletmenin stratejisini destekler” ve “işletmenin gelecek için net bir vizyonu, misyonu ve stratejisi vardır” ifadelerinin bu araştırmada grup düzeyinde öğrenme alt boyutu altında yer aldığı görülmektedir. Grup düzeyinde öğrenme alt boyutunda en yüksek faktör yüküne sahip ifade 0,744 ile “Grup üyeleri, kendilerini geliştirmek için diğer katılımcıların bakış açısını anlamaya çalışır (GÖ6)” iken, bireysel düzeyde öğrenme alt boyutunda en yüksek faktör yüküne sahip ifade 0,764 ile “İşgörenler, işlerini başarıyla tamamlama konusunda kendilerine güvenirliler (BÖ1)” dir. Örgüt düzeyinde öğrenme alt boyutunda ön plana çıkan ifade ise “İşletmede bilginin yönetimini destekleyen sistemler geliştirilmiştir (ÖÖ8)” dir (0,698). Buraya kadar verilen bilgiler doğrultusunda araştırmada kullanılan örgütsel öğrenme ölçeği ifadeleri üç alt boyutta toplanmakta ve hem genel ölçek bağlamında hem de alt boyutlar bağlamında veriler geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini karşılamaktadır.

Araştırmada kullanılan bilgi odaklı liderlik ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. Tablo 4 incelendiğinde örneklem hacminin yeterliliğini ifade eden KMO kat sayısının 0,972 ve varyansların homojenliğini test eden

Bartlett's küresellik testi sonucunun 0,000 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle bilgi odaklı liderlik için kullanılan ölçeğe ilişkin verilerin geçerliği olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 4. Bilgi Odaklı Liderliğe İlişkin Geçerlilik (Faktör) ve Güvenilirlik Analizi**

Faktör	İfadeler	Faktör yükü	Öz değer	Varyans açıklama oranı	Kümülatif varyans	Güvenilirlik düzeyi	Ölçek güvenilirliği	Keiser-Meyer-Olkin kat sayısı	Bartlett' s küresellik testi kat sayısı
Bireysel ilgi ve danışmanlık	BİD4	0,668							
	BİD5	0,649							
	BİD14	0,649							
	BİD16	0,642							
	BİD3	0,627							
	BİD15	0,622							
	BİD9	0,577							
	BİD2	0,568	20,741	57,613	57,613	0,958			
	BİD6	0,552							
	BİD13	0,529							
	BİD8	0,522							
	BİD7	0,510							
	BİD12	0,507							
	BİD10	0,499							
BİD11	0,492								
BİD1	0,478								
Vizyoner Mentorluk	VM2	0,704							
	VM5	0,701					0,979	0,972	0,000
	VM3	0,697							
	VM1	0,685	1,396	3,878	61,491	0,934			
	VM4	0,657							
	VM6	0,624							
	VM7	0,621							
	VM8	0,577							
Entelektüel Uyarım ve Yenilikçi Ödüllendirme	EYÖ2	0,722							
	EYÖ4	0,683							
	EYÖ3	0,674							
	EYÖ7	0,542	1,056	2,933	64,424	0,928			
	EYÖ6	0,534							
	EYÖ1	0,528							
EYÖ8	0,499								
EYÖ5	0,498								
Destekleyici Olma	DO1	0,752							
	DO3	0,743							
	DO2	0,682	1,000	2,778	67,202	0,888			
	DO4	0,623							

Tablo 4'te ölçek güvenilirliğini ifade eden Cronbach's Alpha kat sayısının 0.979 olması ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Diğer yandan ölçekte yer alan değişkenler bilgi odaklı liderliğe ilişkin toplam varyansın %67,2'sini açıklamaktadır. Tablo bulgularına göre bilgi odaklı liderliğin boyutları araştırmacı ve danışman tarafından daha detaylı açıklayabilmek adına dört farklı alt boyut altında toplanmıştır. Bunlar; bireysel ilgi ve danışmanlık (BİD), vizyoner mentorluk (VM), entelektüel uyarım ve yenilikçi ödüllendirme (EYÖ), destekleyici olma (DO) boyutlarıdır. Bilgi odaklı liderliğe ilişkin faktör analizinde “bir öneri dile getirdiğimizde

*onu dikkate alır (RE2)*” ifadesinin faktör yükünün 0.40 altında olmasından dolayı analizden çıkarılmıştır.

Tablo 4’te bilgi odaklı liderliğin alt boyutları olarak ele alınan bireysel ilgi ve danışmanlık, vizyoner mentorluk, entelektüel uyarım ve yenilikçi ödüllendirme ve destekleyici olma boyutları alt boyutlarına yer verilmiştir. Araştırma kapsamındaki bu dört alt boyut içerisinde en yüksek özdeğere sahip olan bireysel ilgi ve danışmanlık alt boyutu (20,74) toplam varyansın %57,61’ini açıklamaktadır. Buna bağlı olarak bireysel ilgi ve danışmanlık bilgi odaklı liderlik için öncelikli unsur olarak değerlendirilebilir. Öte yandan bilgi odaklı liderliğin ikinci öncelikli unsuru 1,396 özdeğer ve %3,87 varyans açıklama oranı ile vizyoner mentorluktur. Entelektüel uyarım ve yenilikçi ödüllendirme 1,056 özdeğer ve %2,93 varyans açıklama oranına sahiptir. Son olarak 1,000 özdeğer ve %2,77 varyans açıklama oranı ile ele destekleyici olma boyutu alınan bilgi odaklı liderlik boyutlarının sonunda gelmektedir. Bilgi odaklı liderliğin alt boyutlardan bireysel ilgi ve danışmanlık ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,958, vizyoner mentorluğa ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,934, entelektüel uyarım ve yenilikçi ödüllendirmeye ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,928, destekleyici olmaya ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,888’dir. Bu bağlamda bilgi odaklı liderlik ölçeğine ait alt boyutların yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4, ölçekte yer alan ifadeler bağlamında ele alındığında bilgi odaklı liderlik ölçeğine ait ifadelerin tümünün 0,40 üzeri faktör yüküne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bireysel ilgi ve danışmanlık alt boyutu için en yüksek faktör yüküne sahip ifade 0,668 ile “İşlerle ilgili bize danışır ve çalışma ekibinin onayını alır (BİD4)”, vizyoner mentorluk alt boyutunda 0,704 ile “Geleceğe yönelik olumlu ve motive edici bir vizyon ortaya koyar (VM2)”, entelektüel uyarım ve yenilikçi ödüllendirme alt boyutunda en yüksek faktör yüküne sahip ifade 0,722 ile “İşle ilgili sorunları çözmek için alternatif çözümler arar (EYÖ2)” ve son olarak destekleyici olma alt boyutunda 0,752 “Kişisel sorunlarımızı onunla paylaşmamız için bizi cesaretlendirir (DO1)” dir. Buna bağlı olarak elde edilen veriler ışığında bilgi odaklı liderlik ölçeğine ilişkin ifadeler dört alt boyutta toplanarak ölçek bağlamında ve alt boyutlar bağlamında değerlendirilerek geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

## 4.2. TANIMLAYICI ANALİZLER

Araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini takiben katılımcılara ilişkin belirli demografik bilgiler incelenmiştir. Frekans (n) ve yüzde (%) analizi tekniğinin kullanıldığı incelemede, katılımcılar çalıştıkları bölgeler bağlamında Afyonkarahisar ve Marmaris olarak ayrıştırılmış ve analiz sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler**

Değişken	Grup	Afyonkarahisar		Marmaris	
		n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	73,0	36,5	74,0	37,0
	Erkek	127,0	63,5	126,0	63,0
Medeni durum	Bekar	97,0	48,5	112,0	56,0
	Evlü	103,0	51,5	88,0	44,0
Yaş grubu	18 yaş altı	7,0	3,5	11,0	5,5
	18-24 yaş arası	48,0	24,0	68,0	34,0
	25-34 yaş arası	88,0	44,0	75,0	37,5
	35-44 yaş arası	49,0	24,5	36,0	18,0
	45 yaş ve üzeri	8,0	4,0	10,0	5,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	14,0	7,0	23,0	11,5
	Lise	90,0	45,0	95,0	47,5
	Önlisans	39,0	19,5	42,0	21,0
	Lisans	50,0	25,0	35,0	17,5
	Lisansüstü	7,0	3,5	5,0	2,5
Kurumdaki tecrübe	1 yıldan az	47,0	23,5	47,0	23,5
	1-5 yıl	95,0	47,5	89,0	44,5
	6-10 yıl	45,0	22,5	53,0	26,5
	11 yıl ve üzeri	13,0	6,5	11,0	5,5
Pozisyon	İşgören	143,0	71,5	133,0	66,5
	Şef	48,0	24,0	50,0	25,0
	Bölüm müdür yardımcısı	9,0	4,5	17,0	8,5
Mevcut yönetici ile çalışma süresi	1 yıldan az	64,0	32,0	71,0	35,5
	1-3 yıl	89,0	44,5	76,0	38,0
	4 yıl ve üzeri	47,0	23,5	53,0	26,5

n: sıklık, %: yüzde

Tablo 5’te yer alan bilgiler Afyonkarahisar’daki katılımcılar bağlamında ele alındığında, %63,5’ini erkek katılımcıların, %36,5’ini kadın katılımcıların oluşturduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların %48,5’i bekâr, %51,5’i evlidir. Yaş grubuna göre araştırmanın %3,5’ini 18 yaş altı, %24’ünü 18-24 yaş arası, %44’ünü 25-34 yaş arası, %24,5’ini 35-44 yaş arası, %4’ünü ise 45 yaş ve üzeri katılımcılar oluşturmaktadır. Eğitim düzeylerine bakıldığında katılımcıların %7’si ilköğretim, %45’i lise, %19,5’i ön lisans, %25’i lisans, %3,5’i lisansüstü düzeyde eğitim seviyesine sahiptir. Katılımcıların çalışmakta oldukları oteldeki tecrübelerine bakıldığında ise %23,5’i 1 yıldan az, %47,5’i 1-5 yıl, %22,5’i 6-10 yıl, %6,5’i 11 yıl ve üzeridir. Araştırma kapsamındaki işgörenlerin %71,5’i işgörenlerden, %24’ü şeflerden ve %4,5’i de bölüm müdür yardımcılarında oluşmaktadır.

Tablo 5’te yer alan bilgiler Marmaris’teki katılımcılar bağlamında ele alındığında, katılımcıların %37’si kadın, %63’ü erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların



%56'sı evli, %44'ü bekâr olup; %5,5'i 18 yaş altı, %34'ü 18-24 yaş arası, %37,5'i 25-34 yaş arası, %18'i 35-44 yaş arası, %5'i de 45 yaş ve üzeridir. Eğitim düzeylerine bakıldığında; %11,5'i ilköğretim, %47,5'i lise, %21'i ön lisans, %17,5'i lisans ve %2,5'i lisansüstü eğitime sahiptir. Katılımcıların %23,5'i 1 yıldan az, %44,5'i 1-5 yıl, %26,5'i 6-10 yıl, %5,5'i ise 11 yıl ve üzeri mevcut kurumlarında tecrübeye sahiptir. Katılımcıların %66,5'i işgören, %25'i şef, %8,5'i de bölüm müdür yardımcısından oluşmaktadır. Katılımcıların %35,5'i 1 yıldan az, %38'i 1-3 yıl, %26,5'i 4 yıldan fazla mevcut yöneticisi ile çalışmaktadır.

Araştırma verilerinin analizinde devam eden aşamada katılımcıların örgütsel öğrenmeye ilişkin algı düzeyleri ölçek ifadeleri bağlamında incelenmiştir. Sıklık (n), aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapma (s.s) tekniklerinin kullanıldığı analizde ifade ortalamaları 7'li Likert tipi derecelendirme kullanıldığı için 1-7 aralığı temel alınarak değerlendirilmiştir. Analize ilişkin sonuçların sunulduğu Tablo 6 Afyonkarahisar'dan katılanlar bağlamında incelendiğinde, ifade ortalamalarının 5,00 üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Afyonkarahisar otellerinde görevli işgörenler orta-yüksek düzeyde örgütsel öğrenme algısına sahiptirler. İşgörenler tarafından en yüksek algılanan ifade “İşgörenler, işlerini başarıyla tamamlama konusunda kendilerine güvenirlere (BÖ1)” ( $\bar{x}$ : 5,770, s.s: 1,287) ve diğerlerine oranla en az algılanan ifade ise “Grup münazaralarında (toplantılarında) etkili sorun çözme teknikleri uygulanır (GÖ4)” ( $\bar{x}$ : 5,240, s.s: 1,627) ifadesidir. Tablo alt boyutlar bağlamında incelendiğinde bireysel düzeyde öğrenme alt boyutunda en yüksek katılım gösterilen üç ifade sırasıyla “İşgörenler, işlerini başarıyla tamamlama konusunda kendilerine güvenirlere (BÖ1)” ( $\bar{x}$ : 5,770, s.s: 1,287), “İşgörenler, işin başarıyla tamamlanabilmesi için ne yapılması gerektiğine odaklanabilirler (BÖ2)” ( $\bar{x}$ : 5,740, s.s: 1,277) ve “İşgörenler, yaptıkları işten bir başarı duygusu hissederler (BÖ4)” ( $\bar{x}$ : 5,710, s.s: 1,437) şeklindedir. Bireysel düzeyde öğrenme alt boyutunda diğerlerine oranla en az katılım gösterilen ifade ise “İşgörenler, çözümler planlama ve uygulama becerisine sahiptirler (BÖ10)” ( $\bar{x}$ : 5,535, s.s: 1,421) ifadesidir. “Çalışma grupları yeni fikirler geliştirebilirler (GÖ3)” ( $\bar{x}$ : 5,545, s.s: 1,483), “Çalışma grupları işletmenin vizyonu, misyonu ve amaçlarına uyum sağlayabilirler (GÖ2)” ( $\bar{x}$ : 5,525, s.s: 1,418) ve “Çalışma grupları başarıyı paylaşırlar (GÖ5)” ( $\bar{x}$ : 5,475, s.s: 1,540) ifadeleri grup düzeyinde öğrenme alt boyutunda en çok katılım gösterilen ifadelerdir. Örgüt düzeyinde öğrenme alt boyutunda en yüksek düzeyde katılım gösterilen ifadeler ise sırasıyla “İletmede bilgilerin sürekli güncellendiği veri

tabanı mevcuttur (ÖÖ7)” ( $\bar{x}$ : 5,760, s.s: 1,397), “İşletmenin, gelecek için net bir vizyonu, misyonu ve stratejisi vardır (ÖÖ1)” ( $\bar{x}$ : 5,705, s.s: 1,417) ve “İşletmede bilginin yönetimini destekleyen sistemler geliştirilmiştir (ÖÖ8)” ( $\bar{x}$ : 5,690, s.s: 1,423) ifadeleridir.

**Tablo 6. Katılımcıların Örgütsel Öğrenmeye İlişkin Görüşleri**

İfadeler	Afyonkarahisar			Marmaris		
	n	$\bar{x}$	s.s	n	$\bar{x}$	s.s
BÖ1	200	5,770	1,287	200	6,195	1,279
BÖ2	200	5,740	1,257	200	5,775	1,086
BÖ3	200	5,590	1,537	200	5,815	1,319
BÖ4	200	5,710	1,437	200	5,650	1,359
BÖ5	200	5,650	1,410	200	5,650	1,410
BÖ6	200	5,610	1,523	200	5,460	1,463
BÖ7	200	5,690	1,458	200	5,545	1,337
BÖ8	200	5,675	1,378	200	5,445	1,431
BÖ9	200	5,640	1,490	200	5,515	1,466
BÖ10	200	5,535	1,421	200	5,570	1,395
GÖ1	200	5,255	1,650	200	5,425	1,602
GÖ2	200	5,525	1,418	200	5,380	1,468
GÖ3	200	5,545	1,483	200	5,460	1,490
GÖ4	200	5,240	1,627	200	5,330	1,547
GÖ5	200	5,475	1,540	200	5,510	1,517
GÖ6	200	5,430	1,646	200	5,315	1,516
GÖ7	200	5,420	1,567	200	5,440	1,427
GÖ8	200	5,350	1,565	200	5,415	1,554
ÖÖ1	200	5,705	1,417	200	5,705	1,366
ÖÖ2	200	5,475	1,556	200	5,540	1,507
ÖÖ3	200	5,535	1,473	200	5,575	1,369
ÖÖ4	200	5,385	1,578	200	5,500	1,425
ÖÖ5	200	5,445	1,546	200	5,570	1,398
ÖÖ6	200	5,520	1,497	200	5,395	1,527
ÖÖ7	200	5,760	1,397	200	5,735	2,318
ÖÖ8	200	5,690	1,423	200	5,555	1,516
ÖÖ9	200	5,635	1,474	200	5,565	1,499
ÖÖ10	200	5,625	1,525	200	5,460	1,600

n: sıklık, %: yüzde, 1-Kesinlikle katılmıyorum, 7-Kesinlikle katılıyorum

Tablo 6 Marmaris’te görevli işgörenler bağlamında incelendiğinde, Afyonkarahisar’a benzer şekilde ifade ortalamalarının 5,00 üzerinde olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile Marmaris’te çalışan katılımcılar da Afyonkarahisar otellerinde görevli işgörenler gibi orta-yüksek düzeyde örgütsel öğrenme algısına sahiptirler. İşgörenler tarafından en yüksek algılanan ifade de benzer şekilde “İşgörenler, işlerini başarıyla tamamlama konusunda kendilerine güvenirlir (BÖ1)” ( $\bar{x}$ : 6,195, s.s: 1,299) ve diğerlerine oranla en az algılanan ifade ise “Grup münazaralarında (toplantılarında) etkili sorun çözme teknikleri uygulanır (GÖ4)” ( $\bar{x}$ : 5,330, s.s: 1,547) ifadesidir. Tablo alt boyutlar bağlamında incelendiğinde bireysel düzeyde öğrenme alt boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadeler sırasıyla “İşgörenler, işlerini başarıyla tamamlama konusunda kendilerine güvenirlir (BÖ1)” ( $\bar{x}$ : 6,195, s.s: 1,299), “İşgörenler, işleriyle gurur duyarlar (BÖ3)” ( $\bar{x}$ : 5,815, s.s: 1,319) ve “İşgörenler, işin başarıyla

*tamamlanabilmesi için ne yapılması gerektiğine odaklanabilirler (BÖ2)*” ( $\bar{x}$ : 5,775, s.s: 1,018) şeklindedir. Bireysel düzeyde öğrenme alt boyutunda diğerlerine oranla en az katılım gösterilen ifade ise *“İşgörenler, işlerini yaparken günceli takip eden ve bilgili biri şeklinde hareket ederler (BÖ6)”* ( $\bar{x}$ : 5,460, s.s: 1,463) ifadesidir. *“Çalışma grupları başarıyı paylaşırlar (GÖ5)”* ( $\bar{x}$ : 5,510, s.s: 1,517), *“Çalışma grupları yeni fikirler geliştirebilirler (GÖ3)”* ( $\bar{x}$ : 5,460, s.s: 1,490) ve *“Çalışma grupları sorunları ele alma konusunda doğru kişilere sahiptirler (GÖ7)”* ( $\bar{x}$ : 5,440, s.s: 1,427) ifadeleri grup düzeyinde öğrenme alt boyutunda en çok katılım gösterilen ifadelerdir. Örgüt düzeyinde öğrenme alt boyutunda en yüksek düzeyde katılım gösterilen ifadeler ise sırasıyla *“İşletmede bilgilerin sürekli güncellendiği veri tabanı mevcuttur (ÖÖ7)”* ( $\bar{x}$ : 5,735, s.s: 1,318), *“İşletmenin, gelecek için net bir vizyonu, misyonu ve stratejisi vardır (ÖÖ1)”* ( $\bar{x}$ : 5,705, s.s: 1,366) ve *“İşletmenin örgüt kültürü yenilikçidir (ÖÖ3)”* ( $\bar{x}$ : 5,575, s.s: 1,369)’dur. Son olarak, örgüt düzeyinde diğerlerine göre daha az katılım gösterilen ifade ise *“İşletmede işlerin başarıyla yürütülmesi, işgörelere ve gruplara yardımcı olunması için operasyonel süreçler oluşturulmuştur (ÖÖ6)”* ( $\bar{x}$ : 5,355, s.s: 1,527).

Tablo 7’de katılımcıların bilgi odaklı liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri ölçek ifadeleri bağlamında incelenmiştir. Tablo bulgularına göre Marmaris ve Afyonkarahisar’da görevli otel işletmelerinin işgörenleri yöneticilerinin sergilediği bilgi odaklı liderlik davranışlarını orta-yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Ankete katılım sağlayan işgörenlerin en yüksek algıladıkları ifade Marmaris için *“Kişisel sorunlarımızı onunla paylaşmamız için bizi cesaretlendirir (DOI)”* ( $\bar{x}$ : 6,005, s.s: 1,529) iken bu durum Afyonkarahisar’daki katılımcılar için *“Kritik durumlarda bizim sunduğumuz çözümün uygun olup olmadığını sorgular (EYÖ1)”* dir ( $\bar{x}$ : 5,575, s.s: 1,609). Diğer ifadelerle göre en az algılanan ifade ise Afyonkarahisar’da *“Yenilikçi bir şeyler yaptığımızda bizi över veya ödül vb. şeyler verir (BİD13)”* ( $\bar{x}$ : 5,340, s.s: 1,685) iken bu durum Marmaris katılımcıları için *“Bizi etkileyecek değişiklikler yapmadan önce, bizim görüş ve önerilerimizi alır (BİD5)”* ( $\bar{x}$ : 5,130, s.s: 1,766) şeklindedir.

Analize ilişkin sonuçların sunulduğu Tablo 7 Afyonkarahisar ilinden toplanan veriler doğrultusunda ele alındığında, ifade ortalamalarının 5,00 üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda Afyonkarahisar otellerinde görevli işgörenler orta-yüksek düzeyde bilgi odaklı davranış algısına sahiptirler. Ankete katılım sağlayan işgörenlerin en yüksek algıladıkları ifade *“Kritik durumlarda bizim sunduğumuz çözümün uygun olup olmadığını sorgular (EYÖ1)”* dir ( $\bar{x}$ : 5,575, s.s: 1,609) ifadesidir. Diğer ifadelerle göre en

az algılanan ifade ise “Yenilikçi bir şeyler yaptığımızda bizi över veya ödül vb. şeyler verir (BİD13)” ifadesidir ( $\bar{x}$ : 5,340, s.s: 1,685).

**Tablo 7. Katılımcıların Bilgi Odaklı Liderlik Davranışına İlişkin Görüşleri**

İfadeler	Afyonkarahisar			Marmaris		
	n	$\bar{x}$	s.s	n	$\bar{x}$	s.s
BİD1	200	5,485	1,623	200	5,420	1,567
BİD2	200	5,365	1,557	200	5,465	1,556
BİD3	200	5,585	1,415	200	5,400	1,500
BİD4	200	5,475	1,635	200	5,340	1,685
BİD5	200	5,440	1,676	200	5,130	1,766
BİD6	200	5,420	1,602	200	5,345	1,558
BİD7	200	5,560	1,549	200	5,375	1,488
BİD8	200	5,445	1,606	200	5,400	1,716
BİD9	200	5,430	1,580	200	5,360	1,623
BİD10	200	5,410	1,666	200	5,280	1,675
BİD11	200	5,565	1,590	200	5,280	1,663
BİD12	200	5,500	1,585	200	5,405	1,504
BİD13	200	5,340	1,685	200	5,285	1,749
BİD14	200	5,530	1,582	200	5,335	1,608
BİD15	200	5,495	1,601	200	5,340	1,685
BİD16	200	5,405	1,751	200	5,225	1,811
VM1	200	5,345	1,694	200	5,500	1,530
VM2	200	5,350	1,712	200	5,310	1,522
VM3	200	5,360	1,553	200	5,330	1,531
VM4	200	5,455	1,581	200	5,425	1,586
VM5	200	5,385	1,686	200	5,390	1,606
VM6	200	5,430	1,627	200	5,275	1,635
VM7	200	5,470	1,707	200	5,300	1,632
VM8	200	5,435	1,646	200	5,325	1,540
EYÖ1	200	5,575	1,609	200	5,435	1,565
EYÖ2	200	5,665	1,491	200	5,485	1,524
EYÖ3	200	5,600	1,585	200	5,385	1,594
EYÖ4	200	5,615	1,552	200	5,265	1,640
EYÖ5	200	5,445	1,625	200	5,400	1,560
EYÖ6	200	5,445	1,575	200	5,385	1,455
EYÖ7	200	5,530	1,543	200	5,375	1,643
EYÖ8	200	5,555	1,568	200	5,410	1,639
DO1	200	5,600	1,713	200	6,005	1,529
DO2	200	5,545	1,625	200	5,600	1,553
DO3	200	5,395	1,719	200	5,635	1,450
DO4	200	5,440	1,682	200	5,380	1,519

n: sıklık, %: yüzde, 1-Kesinlikle katılmıyorum, 7-Kesinlikle katılıyorum

Tablo 7 alt boyutlar kapsamında değerlendirildiğinde bireysel ilgi ve danışmanlık boyutunda en yüksek algılanan ifade “Yenilikçi bir şeyler yaptığımızda bizi över veya ödül vb. şeyler verir (BİD3)” ( $\bar{x}$ : 5,585, s.s: 1,415), “İşler için ihtiyaç duyduğumuz kaynakları (ekipman vb.) sağlayarak işlerimizi kolaylaştırır (BİD11)” ( $\bar{x}$ : 5,565, s.s: 1,590), “Sürekli olarak dış çevredeki değişimlere göre kararlarını gözden geçirir (BİD7)” ( $\bar{x}$ : 5,560, s.s: 1,549) şeklindedir. Bireysel ilgi ve danışmanlık alt boyutunda yer alan ifadeler arasında diğerlerine oranla en az katılım sağlanan ifadeler “Yenilikçi bir şeyler yaptığımızda bizi över veya ödül vb. şeyler verir (BİD13)” ( $\bar{x}$ : 5,340, s.s: 1,685), “İşlerin

*nasıl yapılacağını bağımsız bir şekilde belirlememiz için özerklik tanır (BİD2)*” ( $\bar{x}$ : 5,365, s.s: 1,557), *“Fikirlerin paylaşımı için formel (resmî) ve enformel (resmî olmayan) toplantılar organize eder (BİD16)*” ( $\bar{x}$ : 5,405, s.s: 1,751) şeklindedir. Vizyoner mentorluk alt boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadeler *“(VM7)*” ( $\bar{x}$ : 5,470, s.s: 1,707), *“Gelecek dönemdeki faaliyetler için bizi yönlendirir (VM4)*” ( $\bar{x}$ : 5,455, s.s: 1,581), *“Günlük faaliyetlerde bizlere yardımcı olur (VM8)*” ( $\bar{x}$ : 5,435, s.s: 1,646) ifadeleridir. Vizyoner mentorluk alt boyutunda diğer boyutlara oranla en az katılım sağlanan ifadeler ise *“Onun beklentilerini karşıladığımızda, bundan memnun olduğumu bize gösterir (VM1)*” ( $\bar{x}$ : 5,345, s.s: 1,694), *“Geleceğe yönelik olumlu ve motive edici bir vizyon ortaya koyar (VM2)*” ( $\bar{x}$ : 5,350, s.s: 1,712), *“Bizden beklenen rol ve çalışma şekli hakkında açık bir vizyon ortaya koyar (VM3)*” ( $\bar{x}$ : 5,360, s.s: 1,553) şeklindedir. Entelektüel uyarım ve yenilikçi ödüllendirme alt boyutlarında en çok katılım sağlanan ifadeler sırasıyla *“İşle ilgili sorunları çözmek için alternatif çözümler arar (EYÖ2)*” ( $\bar{x}$ : 5,665, s.s: 1,491), *“İşlerimizi/görevlerimizi gerçekleştirmemiz için yeni iş yapma yöntemlerine ait öneriler sunar (EYÖ4)*” ( $\bar{x}$ : 5,615, s.s: 1,552), *“Bizim sorunlarımıza farklı açılardan bakmamızı sağlar (EYÖ3)*” ( $\bar{x}$ : 5,600, s.s: 1,585) ifadeleridir. Entelektüel uyarım ve yenilikçi ödüllendirme alt boyutuna diğerlerine oranla en az katılım sağlanan ifadeler *“Sorunları yaratıcı bir şekilde ve zekice çözer (EYÖ7)*” ( $\bar{x}$ : 5,530, s.s: 1,543), *“Gösterdiğimiz çabalar için bize destek sağlar (EYÖ5)*” ( $\bar{x}$ : 5,445, s.s: 1,625), *“Bizden istenilen performansı gerçekleştirdiğimizde, nelere sahip olacağımıza yönelik beklentilerimizi netleştirir (EYÖ6)*” ( $\bar{x}$ : 5,445, s.s: 1,575), *“İşlerin daha iyi yapılabilmesi ve daha iyi sonuçlar için yeni yollar arar (EYÖ8)*” ( $\bar{x}$ : 5,555, s.s: 1,609) şeklindedir. Son olarak destekçi olma alt boyutunda yer alan ifadeler çok katılım sağlanan ifadeler sırasıyla *“Kişisel sorunlarımızı onunla paylaşmamız için bizi cesaretlendirir (DO1)*” ( $\bar{x}$ : 5,600, s.s: 1,713), *“Bizim iş güvenliğimizi sağlama ve diğer haklarımızı koruma adına büyük çaba gösterir (DO2)*” ( $\bar{x}$ : 5,545, s.s: 1,625), *“Bizim ne hissettiğimizizin (duygularımızın) iş/görev kadar önemli olduğuna inanır (DO4)*” ( $\bar{x}$ : 5,440, s.s: 1,682), *“Bizimle yakından ilgilenir (DO3)*” ( $\bar{x}$ : 5,395, s.s: 1,719) şeklindedir.

Tablo 7 Marmaris’te görevli işgörenler bağlamında ele alındığında, Afyonkarahisar’a benzer şekilde ifade ortalamalarının 5,00 üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile Marmaris’te çalışan katılımcılar da Afyonkarahisar otellerinde görevli işgörenler gibi orta-yüksek düzeyde örgütsel öğrenme algısına sahiptir. Marmaris’te çalışan işgörenler tarafından en yüksek algılanan ifade *“Kişisel*

sorunlarımızı onunla paylaşmamız için bizi cesaretlendirir (DOI)” ( $\bar{x}$ : 6,005, s.s: 1,529) olup, diğer ifadelerle göre en az algılanan ifade “Bizi etkileyecek değişiklikler yapmadan önce, bizim görüş ve önerilerimizi alır (BİD5)” ( $\bar{x}$ : 5,130, s.s: 1,766) ifadesidir. Tablo 7’de yer alan alt boyutlara göre değerlendirildiğinde bireysel ilgi ve danışmanlık boyutunda en yüksek algılanan ifade “İşlerin nasıl yapılacağını bağımsız bir şekilde belirlememiz için özerklik tanır (BİD2)” ( $\bar{x}$ : 5,460, s.s: 1,556), “Bize işi nasıl yapacağımız konusunda ve hedeflenen işleri nasıl başaracağımız konusunda karar almada inisiyatif tanır (BİD1)” ( $\bar{x}$ : 5,420, s.s: 1,567), “Yenilikçi performansımızı takdir eder (BİD12)” ( $\bar{x}$ : 5,405, s.s: 1,504) ifadeleridir. Bireysel ilgi ve danışmanlık alt boyutunda yer alan ifadeler arasında diğerlerine oranla en az katılım sağlanan ifadeler “Bizi etkileyecek değişiklikler yapmadan önce, bizim görüş ve önerilerimizi alır (BİD5)” ( $\bar{x}$ : 5,130, s.s: 1,766), “Fikirlerin paylaşımı için formel (resmî) ve enformel (resmî olmayan) toplantılar organize eder (BİD16)” ( $\bar{x}$ : 5,225, s.s: 1,811), “İşler için ihtiyaç duyduğumuz kaynakları (ekipman vb.) sağlayarak işlerimizi kolaylaştırır (BİD11)” ( $\bar{x}$ : 5,280, s.s: 1,663), “Bize işlerin yapılması için ihtiyaç duyulan doğru bilgi ve enformasyonu sağlar (BİD10)” ( $\bar{x}$ : 5,280, s.s: 1,675) şeklindedir. Vizyoner mentorluk alt boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadeler “Onun beklentilerini karşıladığımızda, bundan memnun olduğunu bize gösterir (VM1)” ( $\bar{x}$ : 5,500, s.s: 1,530), “Gelecek dönemdeki faaliyetler için bizi yönlendirir (VM4)” ( $\bar{x}$ : 5,425, s.s: 1,586), “Bize işletmenin daha uzun vadede ne yapmak istediğini/nerede olmak istediğini söyler (VM5)” ( $\bar{x}$ : 5,390, s.s: 1,606) şeklindedir. Vizyoner mentorluk alt boyutunda diğer boyutlara oranla en az katılım sağlanan ifadeler ise “Bizim öğrenmemiz ve hizmet için eğitimimize zaman ayırır/yatırım yapar (VM6)” ( $\bar{x}$ : 5,275, s.s: 1,635), “(VM7)” ( $\bar{x}$ : 5,300, s.s: 1,632), “Geleceğe yönelik olumlu ve motive edici bir vizyon ortaya koyar (VM2)” ( $\bar{x}$ : 5,310, s.s: 1,522) şeklindedir. Entelektüel uyarım ve yenilikçi ödüllendirme alt boyutlarında en çok katılım sağlanan ifadeler “İşle ilgili sorunları çözmek için alternatif çözümler arar (EYÖ2)” ( $\bar{x}$ : 5,485, s.s: 1,524), “Kritik durumlarda bizim sunduğumuz çözümün uygun olup olmadığını sorgular (EYÖ1)” ( $\bar{x}$ : 5,435, s.s: 1,565), “İşlerin daha iyi yapılabilmesi ve daha iyi sonuçlar için yeni yollar arar (EYÖ8)” ( $\bar{x}$ : 5,410, s.s: 1,639) ifadeleridir. Entelektüel uyarım ve yenilikçi ödüllendirme alt boyutuna diğerlerine oranla en az katılım sağlanan ifadeler “İşlerimizi/görevlerimizi gerçekleştirmemiz için yeni iş yapma yöntemlerine ait öneriler sunar (EYÖ4)” ( $\bar{x}$ : 5,265, s.s: 1,640), “Sorunları yaratıcı bir şekilde ve zekice çözer (EYÖ7)” ( $\bar{x}$ : 5,375, s.s: 1,643), “Bizden istenilen performansı gerçekleştirdiğimizde, nelere sahip olacağımıza yönelik beklentilerimizi netleştirir (EYÖ6)” ( $\bar{x}$ : 5,385, s.s: 1,455), “Bizim sorunlarımıza farklı

*açılardan bakmamızı sağlar (EYÖ3)*” ( $\bar{x}$ : 5,385, s.s: 1,594), “*Gösterdiğimiz çabalar için bize destek sağlar (EYÖ5)*” ( $\bar{x}$ : 5,400, s.s: 1,560) ifadeleridir. Son olarak destekçi olma alt boyutunda yer alan ifadelere çok katılım sağlanan ifadeler sırasıyla “*Kişisel sorunlarımızı onunla paylaşmamız için bizi cesaretlendirir (DO1)*” ( $\bar{x}$ : 6,005, s.s: 1,529), “*Bizimle yakından ilgilenir (DO3)*” ( $\bar{x}$ : 5,635, s.s: 1,450), “*Bizim iş güvenliğimizi sağlama ve diğer haklarımızı koruma adına büyük çaba gösterir (DO2)*” ( $\bar{x}$ : 5,600, s.s: 1,553), “*Bizim ne hissettiğimizin (duygularımızın) iş/görev kadar önemli olduğuna inanır (DO4)*” ( $\bar{x}$ : 5,380, s.s: 1,519) şeklindedir.

## 5. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki potansiyel etkilerinin incelendiği bu araştırmada, mevcut alan yazın bilgisi doğrultusunda bir temel hipotez ve bu temel hipoteze bağlı olarak üç adet alt hipotez geliştirilerek, ikinci bölümde araştırma modeli ile birlikte sunulmuştur. Söz konusu hipotezlerin istatistiksel olarak sınanması için ilişki ölçüm analizi (korelasyon) ve etki ölçüm analizlerinin (regresyon) gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada ise ilişki ölçüm analizleri için öncelikle verilerin homojen bir dağılım gösterip göstermediği incelenmelidir. Buradan hareketle örgütsel öğrenme ve bilgi odaklı liderlik ölçeklerinde yer alan ifadelere ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanarak, post hoc testler ile anlamlılık düzeyleri ölçülmüştür. Normallik testlerinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında değerler alması normal dağılıma işaret etmektedir. İlâveten post hoc testleri olan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinde anlamlılık düzeyinin 0.05’ten büyük olması verilerin normal dağılıma sahip olduğunu ifade etmektedir. İlgili değerler doğrultusunda yapılan analizlere ait bulgular Tablo 8 ve Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 8’de araştırmada kullanılan ve katılımcılar tarafından cevaplanan örgütsel öğrenme ifadelerine yönelik normallik testlerinin bulguları yer almaktadır. Tabloda görülen ifadelerin basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde çarpıklık değerlerinin çok sayıda ifade için +1 ile -1 değerlerinin dışında olduğu görülmektedir. Benzer şekilde bazı ifadelerin basıklık değerleri de +1 ile -1 aralığı dışındadır. Ayrıca, ifadelere ait Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine yönelik anlamlılık düzeylerinin 0.05’ten küçük olması verilerin normal dağılıma sahip olmadığına işaret etmektedir. Buradan hareketle araştırmada ele alınan örgütsel öğrenme ölçeğine ait verilerin normal dağılım göstermediğini söylemek mümkündür.

**Tablo 8. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Yönelik Normal Dağılım Testi Sonuçları**

Örgütsel Öğrenme Ölçeği	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		Çarpıklık		Basıklık	
	Değer	Anlamlılık düzeyi	Değer	Anlamlılık düzeyi	Değer	Standart hata	Değer	Standart hata
BÖ1	0,286	0,000	0,776	0,000	-1,320	0,122	1,436	0,243
BÖ2	0,209	0,000	0,861	0,000	-0,941	0,122	0,949	0,243
BÖ3	0,220	0,000	0,828	0,000	-1,150	0,122	0,866	0,243
BÖ4	0,231	0,000	0,839	0,000	-1,105	0,122	0,817	0,243
BÖ5	0,218	0,000	0,847	0,000	-1,029	0,122	0,598	0,243
BÖ6	0,212	0,000	0,854	0,000	-0,987	0,122	0,340	0,243
BÖ7	0,218	0,000	0,851	0,000	-1,058	0,122	0,716	0,243
BÖ8	0,225	0,000	0,863	0,000	-0,958	0,122	0,415	0,243
BÖ9	0,223	0,000	0,841	0,000	-1,161	0,122	1,028	0,243
BÖ10	0,215	0,000	0,866	0,000	-0,937	0,122	0,420	0,243
GÖ1	0,190	0,000	0,868	0,000	-0,879	0,122	0,089	0,243
GÖ2	0,180	0,000	0,880	0,000	-0,759	0,122	-0,016	0,243
GÖ3	0,199	0,000	0,865	0,000	-0,849	0,122	-0,026	0,243
GÖ4	0,201	0,000	0,880	0,000	-0,858	0,122	0,045	0,243
GÖ5	0,205	0,000	0,855	0,000	-1,011	0,122	0,436	0,243
GÖ6	0,199	0,000	0,866	0,000	-0,950	0,122	0,265	0,243
GÖ7	0,198	0,000	0,874	0,000	-0,801	0,122	-0,135	0,243
GÖ8	0,194	0,000	0,868	0,000	-0,961	0,122	0,434	0,243
ÖÖ1	0,209	0,000	0,832	0,000	-1,182	0,122	1,287	0,243
ÖÖ2	0,226	0,000	0,850	0,000	-1,025	0,122	0,429	0,243
ÖÖ3	0,213	0,000	0,861	0,000	-0,990	0,122	0,554	0,243
ÖÖ4	0,215	0,000	0,865	0,000	-0,992	0,122	0,477	0,243
ÖÖ5	0,203	0,000	0,859	0,000	-1,014	0,122	0,561	0,243
ÖÖ6	0,198	0,000	0,867	0,000	-0,895	0,122	0,191	0,243
ÖÖ8	0,214	0,000	0,841	0,000	-1,037	0,122	0,503	0,243
ÖÖ9	0,226	0,000	0,838	0,000	-1,151	0,122	0,899	0,243
ÖÖ10	0,218	0,000	0,838	0,000	-1,100	0,122	0,612	0,243

Tablo 9’da araştırmada kullanılan ve katılımcıların cevapladığı bilgi odaklı liderlik ifadelerine yönelik normallik testlerinin bulgularına yer verilmiştir. Tabloda yer alan ifadelerin basıklık değerlerinin çok sayıda ifade için +1 ile -1 değerlerinin dışında olduğu görülmektedir. Aynı şekilde bazı ifadelerinde çarpıklık değerinin de +1 ile -1 aralığı dışında olduğu görülmektedir. Tablo 9’da yer alan Kolmogorov-Smirnov ve Shaphiro-Wilk testlerinin sonuçlarına göre anlamlılık düzeylerinin 0,05’ten küçük olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda ele alınan bilgi odaklı liderlik ölçeğine ait verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir.



**Tablo 9. Bilgi Odaklı Liderlik Ölçeğine Yönelik Normal Dağılım Testi Sonuçları**

Bilgi Odaklı Liderlik Ölçeği	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		Çarpıklık		Baskılık	
	Değer	Anlamlılık düzeyi	Değer	Anlamlılık düzeyi	Değer	Anlamlılık düzeyi	Değer	Anlamlılık düzeyi
DO1	0,278	0,000	0,746	0,000	-1,484	0,122	1,538	0,243
DO2	0,209	0,000	0,826	0,000	-1,149	0,122	0,747	0,243
DO3	0,202	0,000	0,842	0,000	-1,004	0,122	0,300	0,243
DO4	0,190	0,000	0,861	0,000	-0,887	0,122	0,116	0,243
EYÖ1	0,222	0,000	0,842	0,000	-1,050	0,122	0,416	0,243
EYÖ2	0,203	0,000	0,843	0,000	-1,054	0,122	0,577	0,243
EYÖ3	0,215	0,000	0,842	0,000	-1,084	0,122	0,576	0,243
EYÖ4	0,204	0,000	0,851	0,000	-1,030	0,122	0,436	0,243
EYÖ5	0,199	0,000	0,853	0,000	-1,033	0,122	0,479	0,243
EYÖ6	0,188	0,000	0,874	0,000	-0,870	0,122	0,200	0,243
EYÖ7	0,217	0,000	0,852	0,000	-0,994	0,122	0,312	0,243
EYÖ8	0,207	0,000	0,845	0,000	-1,018	0,122	0,326	0,243
VM1	0,200	0,000	0,855	0,000	-0,965	0,122	0,223	0,243
VM2	0,183	0,000	0,867	0,000	-0,916	0,122	0,171	0,243
VM3	0,195	0,000	0,881	0,000	-0,803	0,122	-0,044	0,243
VM4	0,201	0,000	0,857	0,000	-0,951	0,122	0,184	0,243
VM5	0,218	0,000	0,854	0,000	-0,966	0,122	0,127	0,243
VM6	0,192	0,000	0,864	0,000	-0,921	0,122	0,165	0,243
VM7	0,214	0,000	0,849	0,000	-0,997	0,122	0,244	0,243
VM8	0,196	0,000	0,866	0,000	-0,923	0,122	0,235	0,243
BİD1	0,209	0,000	0,853	0,000	-0,972	0,122	0,229	0,243
BİD2	0,214	0,000	0,859	0,000	-1,026	0,122	0,463	0,243
BİD3	0,187	0,000	0,871	0,000	-0,809	0,122	0,111	0,243
BİD4	0,217	0,000	0,849	0,000	-0,976	0,122	0,141	0,243
BİD5	0,213	0,000	0,855	0,000	-0,946	0,122	0,058	0,243
BİD6	0,187	0,000	0,870	0,000	-0,839	0,122	-0,028	0,243
BİD7	0,209	0,000	0,864	0,000	-0,922	0,122	0,176	0,243
BİD8	0,206	0,000	0,847	0,000	-0,988	0,122	0,206	0,243
BİD9	0,212	0,000	0,861	0,000	-0,950	0,122	0,187	0,243
BİD10	0,205	0,000	0,855	0,000	-0,983	0,122	0,229	0,243
BİD11	0,191	0,000	0,853	0,000	-0,934	0,122	0,101	0,243
BİD12	0,191	0,000	0,864	0,000	-0,888	0,122	0,094	0,243
BİD13	0,198	0,000	0,857	0,000	-0,888	0,122	-0,128	0,243
BİD14	0,194	0,000	0,853	0,000	-1,001	0,122	0,341	0,243
BİD15	0,206	0,000	0,849	0,000	-0,991	0,122	0,213	0,243
BİD16	0,207	0,000	0,838	0,000	-1,014	0,122	0,105	0,243

Araştırmada verilere ilişkin olarak gerçekleştirilen normal dağılım analizlerinden sonra, değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının (r) 0,0-0,30 arası olması zayıf, 0,30-0,60 arası olması orta ve 0,60-1,0 arası olması kuvvetli düzeyde ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bu

amaçla gerçekleştirilen korelasyon analizi bulguları Tablo 10’da sunulmuştur. Bulgulara göre örgütsel öğrenme ile bilgi odaklı liderlik boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Nitekim değişkenler arasındaki genel korelasyon katsayısı incelendiğinde bilgi odaklı liderlik (BOL) ile örgütsel öğrenme ( $r=0,694$  ve  $p: 0,000$ ) arasında kuvvetli düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Diğer yandan bilgi odaklı liderlik ile bireysel düzeyde öğrenme ile orta düzeyde ( $r=0,570$ ) grup düzeyinde öğrenme ile kuvvetli düzeyde ( $r=0,683$  ve  $p: 0,000$ ) ve örgüt düzeyinde öğrenme ile kuvvetli düzeyde bir ilişki ( $r=0,675$  ve  $p: 0,000$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 10. Bilgi Odaklı Liderliğin Örgütsel Öğrenme ile İlişkisi**

Değişken		BOL	BİD	VM	EYÖ	DO	
Genel	Örgütsel Öğrenme	r	0,694**	0,660**	0,651**	0,673**	0,647**
		p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Bireysel Düzeyde Öğrenme	r	0,570**	0,538**	0,520**	0,566**	0,574**
		p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Grup Düzeyinde Öğrenme	r	0,683**	0,652**	0,638**	0,660**	0,635**
		p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	r	0,675**	0,642**	0,641**	0,651**	0,605**
		p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Afyonkarahisar	Örgütsel Öğrenme	r	0,768**	0,746**	0,712**	0,716**	0,698**
		p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Bireysel Düzeyde Öğrenme	r	0,666**	0,644**	0,607**	0,636**	0,648**
		p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Grup Düzeyinde Öğrenme	r	0,772**	0,754**	0,719**	0,717**	0,687**
		p	0,000	0,003+0	0,000	0,000	0,000
	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	r	0,706**	0,683**	0,654**	0,665**	0,630**
		p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Marmaris	Örgütsel Öğrenme	r	0,603**	0,557**	0,571**	0,617**	0,585**
		p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Bireysel Düzeyde Öğrenme	r	0,453**	0,410**	0,413**	0,482**	0,488**
		p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Grup Düzeyinde Öğrenme	r	0,583**	0,536**	0,551**	0,600**	0,577**
		p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	r	0,626**	0,584**	0,611**	0,618**	0,572**
		p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

\*\* $p < 0,05$ ; BOL: Bilgi Odaklı Liderlik, BİD: Bireysel İlgı ve Danışmanlık, VM: Vizyoner Mentorluk, EYÖ: Entelektüel Uyarım ve Yenilikçi Ödüllendirme, DO: Destekçi Olma

Tablo 10, Afyonkarahisar ilinden toplanan verilere göre incelendiğinde örgütsel öğrenme ile bilgi odaklı liderlik boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarının anlamlı ( $p < 0,05$ ) olduğu görülmektedir. Veriler doğrultusunda Afyonkarahisar ilinde görevli işgörenler bağlamında bilgi odaklı liderlik (BOL) ile örgütsel öğrenme (ÖÖ) ( $r=0,768$  ve  $p: 0,000$ ) arasında kuvvetli düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan bilgi odaklı liderlik ile bireysel düzeyde öğrenme ( $r=0,666$  ve  $p: 0,000$ ) grup düzeyinde öğrenme ( $r=0,772$  ve  $p: 0,000$ ) ve örgüt düzeyinde öğrenme ( $r=0,706$  ve  $p: 0,000$ ) ile kuvvetli düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10’da yer alan bulgular Marmaris destinasyonu bağlamında değerlendirildiğinde önceki bulgulara benzer şekilde örgütsel öğrenme ile bilgi odaklı liderlik boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarının anlamlı ( $p < 0,05$ ) olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre bilgi odaklı liderlik (BOL) ile örgütsel öğrenme (ÖÖ) ( $r=0,603$  ve  $p: 0,000$ ) arasında kuvvetli düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bilgi odaklı liderlik ile bireysel düzeyde öğrenme ( $r=0,453$  ve  $p: 0,000$ ) ve grup düzeyinde öğrenme ile ( $r= 0,583$  ve  $p: 0,000$ ) orta düzeyde ilişki bulunurken örgüt düzeyinde öğrenme ile ( $r=0,626$  ve  $p: 0,000$ ) kuvvetli düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Bu sonuçlardan hareketle araştırmada bağımsız değişken olarak değerlendirilen bilgi odaklı liderlik ile örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenmenin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin var olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte söz konusu ilişkinin tesadüfi olarak ortaya çıkmış olma ihtimali bulunduğu için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ve etkinin yönünün belirlenmesi için devam eden kısımda regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada bağımsız değişken olarak ele alınan bilgi odaklı liderlik davranışlarının, işgörenlerin örgütsel öğrenme düzeyi üzerindeki etkisinin alt boyutlar analize dahil edilmeksizin tespiti için Tablo 11’de verilen tek değişkenli regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Tablodaki ilk model araştırma örnekleminin tamamını, ikinci model Afyonkarahisar’daki otellerde çalışan işgörelere ait örneklemini, üçüncü model ise Marmaris’teki otellerde çalışan işgörelere ait örneklemini temsil etmektedir.

**Tablo 11. Bilgi Odaklı Liderliğin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	Standardize edilmemiş $\beta$ değeri	Standart hata	Standardize edilmiş $\beta$ değeri	t değeri	Sig.	F değeri	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> değeri	Model Sig.
1. Genel	Sabit	2,382	0,171	--	13,899	0,000	359,887	0,474
	BOL	0,584	0,031	0,689	18,971	0,000		
2. Afyon	Sabit	1,849	0,218	--	8,464	0,000	304,052	0,604
	BOL	0,678	0,039	0,778	17,437	0,000		
3. Marmaris	Sabit	3,010	0,263	--	11,455	0,000	98,033	0,328
	BOL	0,472	0,048	0,575	9,901	0,000		

\*\* $p < 0,05$ ; BOL: Bilgi Odaklı Liderlik

Otel işletmelerinde bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenmeye etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli doğrusal regresyon sonuçlarının yer aldığı yukarıdaki tabloya göre, H<sub>1</sub> hipotezinin testine yönelik olarak oluşturulan regresyon modeli analize uygundur (F: 359,887,  $p < 0,05$ ). Benzer şekilde Afyonkarahisar (F: 304,052,  $p < 0,05$ ) ve Marmaris (F:98,033,  $p < 0,05$ ) örneklemlerinden elde edilen verilere ait modellerin de regresyon analizi için uygun olduğu görülmektedir. Örneklemin tamamına yönelik olarak

gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda oluşturulan temel regresyon modeli (1. Model); “*Örgütsel Öğrenme = 2,382 + 0,584 x Bilgi Odaklı Liderlik Davranışı*” şeklindedir. Oluşturulan modele göre araştırma kapsamındaki işletmelerde görevli liderlerin bilgi odaklı liderlik davranışındaki her 1 (bir) birimlik artış, işgörenlerin örgütsel öğrenme düzeyinde yaklaşık olarak %58 oranında bir artış meydana getirmektedir. Diğer yandan bilgi odaklı liderlik davranışları örgütsel öğrenmeye ilişkin toplam varyansın %47’sini açıklamaktadır. Regresyon analizinden elde edilen bulgular doğrultusunda bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın “*H<sub>1</sub>: Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.*” hipotezi Kabul edilmiştir.

Tablo 11’de yer alan ve Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren otel işletmelerinin işgörenleri için oluşturulan ikinci modelin matematiksel olarak ifadesi “*Örgütsel Öğrenme = 1,849 + 0,678 x Bilgi Odaklı Liderlik Davranışı*” şeklinde olup, anlamlıdır (p:0.000). Model doğrultusunda bilgi odaklı liderlik davranışları örgütsel öğrenmeye ait toplam varyansın yaklaşık %60’ını oluşturmaktadır. Yöneticilerin bir (1) birim daha fazla bilgi odaklı liderlik davranışı sergilemesi ise örgütsel öğrenmeyi yaklaşık olarak %68 oranında arttırmaktadır. Tablodaki üçüncü model Marmaris’te faaliyet gösteren otel işletmelerinin işgörenleri için oluşturulmuştur. Modelin matematiksel ifadesi “*Örgütsel Öğrenme = 3,010 + 0,472 x Bilgi Odaklı Liderlik Davranışı*” şeklindedir. Bilgi odaklı liderlik davranışlarının örgütsel öğrenmeye ait toplam varyansın %32,8’ini açıkladığı modele göre yöneticilerin bilgi odaklı liderlik davranışlarındaki her bir (1) birimlik artış işgörenlerin örgütsel öğrenme sürecine yaklaşık %47 oranında katkı sağlamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda Afyonkarahisar’daki otellerde yönetici olarak görev yapan liderlerin örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerinin Marmaris’te yönetici olarak çalışan liderlere oranla daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sürecinde, H<sub>1</sub> hipotezinin kabulü doğrultusunda bir sonraki aşamada bilgi odaklı liderliğe ilişkin alt boyutların örgütsel öğrenme üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çok değişkenli doğrusal regresyon analizlerinin gerçekleştirildiği analiz bulguları ise Tablo 12’de sunulmuştur. Tablo 12’deki araştırma örnekleminin tamamını ifade eden Model 1’e göre bilgi odaklı liderlik davranışına ait alt boyutların örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ve oluşturulan regresyon modeli istatistiksel açıdan uygundur (F: 94,538, p<0,05). Bununla

birlikte örgütsel öğrenme üzerinde etkiye sahip alt boyutlar “*Entelektüel Uyarım ve Yenilikçi Ödüllendirme*” ile “*Destekçi Olma*” alt boyutlarıdır. Buna bağlı olarak regresyon modelinin matematiksel ifadesi “*Örgütsel Öğrenme = 2,299 + 0,236 x Entelektüel Uyarım ve Yenilikçi Ödüllendirme + 0,159 x Destekçi Olma*” şeklindedir. Bulgular doğrultusunda, örgütlerde görev yapan liderlerin entelektüel uyarım ve yenilikçi davranışlarını bir (1) birim artırmaları örgütsel öğrenme üzerinde %23,6 oranında katkı sağlamaktadır. Diğer yandan liderlerin işgörelere destek olma düzeyini bir (1) birim arttırması örgütsel öğrenme üzerinde yaklaşık olarak %16 artış meydana getirmektedir. Söz konusu iki alt boyut ise örgütsel öğrenmeye ait toplam varyansın %48,4’ünü açıklamaktadır.

**Tablo 12.** *Bilgi Odaklı Liderliğe Ait Alt Boyutların Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişken	Standardize edilmemiş $\beta$ değeri	Standart hata	Standardize edilmiş $\beta$ değeri	t değeri	Sig.	F değeri	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> değeri	Model Sig.	
1. Genel	Sabit	2,299	0,172	--	13,387	0,000	94,538	0,484	0,000
	BİD	0,120	0,075	0,147	1,599	0,111			
	VM	0,080	0,057	0,104	1,401	0,162			
	EYÖ	0,236	0,065	0,293	3,599	0,000*			
	DO	0,159	0,044	0,212	3,600	0,000*			
2. Afyon	Sabit	1,824	0,220	--	8,273	0,000	77,591	0,606	0,000
	BİD	0,304	0,093	0,361	3,256	0,001*			
	VM	0,033	0,071	0,041	,461	0,645			
	EYÖ	0,188	0,089	0,221	2,112	0,036*			
	DO	0,155	0,062	0,208	2,514	0,013*			
3. Marmaris	Sabit	2,886	0,271	--	10,637	0,000	28,097	0,353	0,000
	BİD	-0,116	0,121	-0,149	-,961	0,338			
	VM	0,159	0,094	0,210	1,683	0,094			
	EYÖ	0,330	0,095	0,438	3,467	0,001*			
	DO	0,116	0,066	0,153	1,767	0,079			

\*\*p<0,05; BİD: Bireysel İlgi ve Danışmanlık, VM: Vizyoner Mentorluk, EYÖ: Entelektüel Uyarım ve Yenilikçi Ödüllendirme, DO: Destekçi Olma

Tablo 12’de Afyonkarahisar örnekleme bağlamında ele alındığında oluşturulan modelin analize uygun olduğu (F: 77,591, p<0,05) ve bilgi odaklı liderliğe ilişkin alt boyutların örgütsel öğrenmeye ait toplam varyansın %60,6’sını oluşturduğu görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen regresyon modelinin matematiksel ifadesi ise “*Örgütsel Öğrenme = 1,824 + 0,304 x Bireysel İlgi ve Danışmanlık + 0,188 x Entelektüel Uyarım ve Yenilikçi Ödüllendirme + 0,155 x Destekçi Olma*” şeklindedir. Modele göre liderlerin bireysel ilgi ver danışmanlık davranışlarında meydana gelen bir (1) birimlik artış işgörelere örgütsel öğrenme düzeyini %30,4 oranında artırmaktadır. Liderlerin entelektüel uyarım ve yenilikçi ödüllendirme davranışlarındaki bir (1) birimlik artış örgütsel öğrenme üzerinde %18,8 artış sağlarken, destekçi olma yönündeki davranışlarındaki bir (1) birimlik artış örgütsel öğrenmeye %15,5 katkı sağlamaktadır.

Tablo 12’de yer alan üçüncü modele göre Marmaris’te faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenler bilgi odaklı liderlik davranışlarından yalnızca entelektüel uyarım ve yenilikçi ödüllendirme davranışlarının örgütsel öğrenmeye katkı sağladığını düşünmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı olan (F: 28,097, p<0,05) regresyon modelinin matematiksel ifadesi “*Örgütsel Öğrenme = 2,886 + 0,330 x Entelektüel Uyarım ve Yenilikçi Ödüllendirme*” şeklindedir. Örgütsel öğrenmeye ilişkin toplam varyansın %35,3’ünün bilgi odaklı liderlik davranışları ile açıklandığı modele göre yöneticilerin entelektüel uyarım ve yenilikçi ödüllendirme davranışlarındaki bir (1) birimlik artış örgütsel öğrenme üzerinde %33 artış sağlamaktadır. Yöneticilerin bilgi odaklı liderlik kapsamında sergiledikleri diğer davranışlar ise örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Tablo 13’te otel işletmelerinde bilgi odaklı liderliğin bireysel düzeyde öğrenmeye etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli doğrusal regresyon sonuçları yer almaktadır. Tabloya göre araştırmada yer alan  $H_{1a}$  hipotezinin testine yönelik oluşturulan regresyon modeli analiz için uygundur (F: 209,225, p<0,05). Ayrıca, tabloda yer alan Afyonkarahisar (F: 193,094, p<0,05) ve Marmaris (F: 45,306, p<0,05) örneklemelerinden toplanan verilere yönelik modellerin de regresyon analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 13. Bilgi Odaklı Liderliğin Bireysel Düzeyde Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	Standardize edilmemiş $\beta$ değeri	Standart hata	Standardize edilmiş $\beta$ değeri	t değeri	Sig.	F değeri	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> değeri	Model Sig.	
1. Genel	Sabit	2,947	0,192	--	15,329	0,000	209,225	0,343	0,000
	BOL	0,500	0,035	0,587	14,465	0,000*			
2. Afyon	Sabit	2,213	0,255	--	8,689	0,000	193,094	0,491	0,000
	BOL	0,630	0,045	0,703	13,896	0,000*			
3. Marmaris	Sabit	3,815	0,281	--	13,594	0,000	45,306	0,182	0,000
	BOL	0,343	0,051	0,432	6,731	0,000*			

\*p<0,05; BOL: Bilgi Odaklı Liderlik

Tablo 13’te örneklemelerin tüm verilerine yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda oluşturulan temel regresyon modeli (1.Model); “*Bireysel Düzeyde Öğrenme = 2,947 + 0,500 x Bilgi Odaklı Liderlik Davranışı*” şeklindedir. Modele göre genel anlamda araştırma kapsamındaki işletmelerdeki liderlerin bilgi odaklı liderlik davranışlarındaki her 1 (bir) birimlik artış, işgörenlerin bireysel düzeyde öğrenme davranışlarında %50’lik bir artış meydana getirmektedir. Bilgi odaklı liderlik ise bağımsız değişken olarak bireysel düzeyde öğrenmenin %34’ünü ifade etmektedir. Veriler sonucunda bilgi odaklı liderliğin bireysel düzeyde öğrenmeye etkisi olduğu tespit

edilmiştir. Buna bağlı olarak “ $H_{1a}$ : Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları bireysel düzeyde öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.” hipotezi Kabul edilmiştir.

Tablo 13 Afyonkarahisar bağlamında incelendiğinde otel işletmelerinde işgörenlere yönelik oluşturulan model “*Bireysel Düzeyde Öğrenme = 2,947 + 0,500 x Bilgi Odaklı Liderlik Davranışı*” şeklinde olup, anlamlıdır (p: 0,000). Afyonkarahisar’daki söz konusu işletmelerde bulunan liderlerin bilgi odaklı liderlik davranışındaki her 1 (bir) birimlik artış, işgörenlerin bireysel düzeyde öğrenme davranışlarında %63’lük bir artış meydana getirir ve bilgi odaklı liderlik bağımsız değişken olarak bireysel düzeyde öğrenmenin %49’unu ifade eder. Tablo 13’te yer alan Marmaris örnekleminde toplanan veriler incelendiğinde modelin matematiksel ifadesi “*Bireysel Düzeyde Öğrenme = 2,947 + 0,500 x Bilgi Odaklı Liderlik Davranışı*” olup anlamlıdır (p: 0,000). Marmaris’teki söz konusu işletmelerde bulunan liderlerin bilgi odaklı liderlik davranışındaki her 1 (bir) birimlik artış, işgörenlerin bireysel düzeyde öğrenme davranışlarında %34’lük bir artış meydana getirir ve bilgi odaklı liderlik bağımsız değişken olarak bireysel düzeyde öğrenmenin %18’ini ifade eder.

Tablo 14’te otel işletmelerinde bilgi odaklı liderliğin grup düzeyinde öğrenmeye etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli doğrusal regresyon sonuçlarının yer almaktadır. Tabloya göre araştırmada yer alan  $H_{1b}$  hipotezinin testine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi, oluşturulan regresyon modelinin analize uygun olduğunu göstermektedir (F: 342,629, p<0,05). Tablodan görüldüğü üzere, Afyonkarahisar (F: 301,460, p<0,05) ve Marmaris (F: 93,339, p<0,05) örneklemlerinden elde edilen verilere göre elde edilen verilere ait modellerin de regresyon analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. Örneklerden toplanan verilerin bütününe yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda oluşturulan temel regresyon modeli (1.Model); “*Grup Düzeyde Öğrenme = 1,883 + 0,656 x Bilgi Odaklı Liderlik Davranışı*” şeklinde olup anlamlıdır (p: 0,000). Oluşturulan modele göre, genel anlamda araştırma kapsamındaki, işletmedeki liderin bilgi odaklı liderlik davranışındaki her 1 (bir) birimlik artış, işgörenlerin grup düzeyinde öğrenmelerine yaklaşık %66’lık bir artış meydana getirir. Bu analize göre bilgi odaklı liderlik bağımsız değişken olarak grup düzeyinde öğrenmenin %46’sını ifade eder. Yapılan regresyon analizi sonucunda bilgi odaklı liderliğin grup düzeyinde öğrenmeye etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre “ $H_{1b}$ : Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları grup düzeyinde öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.” hipotezi Kabul edilmiştir.

**Tablo 14.** Bilgi Odaklı Liderliğin Grup Düzeyinde Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken		Standardize edilmemiş $\beta$ değeri	Standart hata	Standardize edilmiş $\beta$ değeri	t değeri	Sig.	F değeri	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> değeri	Model Sig.
1. Genel	Sabit	1,883	0,197	--	9,546	0,000	342,629	0,461	0,000
	BOL	0,656	0,035	0,680	18,510	0,000*			
2. Afyon	Sabit	1,373	0,241	--	5,706	0,000	301,460	0,602	0,000
	BOL	0,743	0,043	0,777	17,363	0,000*			
3. Marmaris	Sabit	2,477	0,315	--	7,864	0,000	93,339	0,317	0,000
	BOL	0,552	0,057	0,566	9,661	0,000*			

\*p<0,05; BOL: Bilgi Odaklı Liderlik

Tablo 14, Model 2 bağlamında değerlendirildiğinde otel işletmeleri iş görenlerine yönelik oluşturulan modelin matematiksel olarak ifadesi “Grup Düzeyde Öğrenme = 1,373 + 0,743 x Bilgi Odaklı Liderlik Davranışı” şeklinde olup, model anlamlıdır (p:0.000). Oluşturulan modele göre bilgi odaklı liderlik davranışlarının grup düzeyinde öğrenmeye ait toplam varyansın %60’ını açıklamaktadır. Diğer yandan Afyonkarahisar’daki söz konusu işletmelerdeki liderlerin bilgi odaklı liderlik davranışındaki her 1 (bir) birimlik artış, işgörenlerin grup düzeyinde öğrenme davranışlarında %74,3’lük bir artış meydana getirmektedir. Tablo 14 Model 3’e göre incelendiğinde ise modelin matematiksel ifadesi “Grup Düzeyde Öğrenme = 2,477 + 0,552 x Bilgi Odaklı Liderlik Davranışı” şeklinde olup anlamlıdır (p:0.000). Marmaris’ten elde edilen verilere göre bilgi odaklı liderlik bağımsız değişken olarak örgüt düzeyinde öğrenmenin %60,2’sini ifade etmektedir. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerdeki liderin bilgi odaklı liderlik davranışındaki her 1 (bir) birimlik artış, işgörenlerin grup düzeyinde öğrenme davranışlarında %55,2’lik bir artış meydana getirir. Bu analize göre bilgi odaklı liderlik bağımsız değişken olarak örgüt düzeyinde öğrenmenin %31’ini ifade eder.

Tablo 15’te otel işletmelerinde bilgi odaklı liderliğin örgüt düzeyinde öğrenmeye etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli doğrusal regresyon sonuçları yer almaktadır. Tabloya göre araştırmada yer alan  $H_{1c}$  hipotezinin testine yönelik oluşturulan regresyon modelinin analiz için uygun olduğu görülmektedir (F: 268,426, p<0,05). Elde edilen sonuçlara göre Afyonkarahisar (F: 194,114, p<0,05) ve Marmaris (F: 87,558, p<0,05) örneklemelerinden elde edilen verilere ait modellerin de regresyon analizi için uygun olduğu saptanmıştır.

Örneklemelerin tüm verilerine yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda oluşturulan temel regresyon modeli (1.Model); “Örgüt Düzeyinde Öğrenme = 2,300 + 0,600 x Bilgi Odaklı Liderlik Davranışı” şeklinde olup anlamlıdır (p: 0,000).



Modele göre genel anlamda araştırma kapsamındaki, işletmedeki yöneticilerin bilgi odaklı liderlik davranışındaki her 1 (bir) birimlik artış, işgörenlerin örgüt düzeyinde öğrenme davranışlarında %60’lık bir artış meydana getirir. Bu analize göre bilgi odaklı liderlik bağımsız değişken olarak örgüt düzeyinde öğrenmenin %40’ını ifade eder. Regresyon analizinden elde edilen bulgular doğrultusunda bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak “*H<sub>1c</sub>: Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları örgüt düzeyinde öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.*” hipotezi Kabul edilmiştir.

**Tablo 15. Bilgi Odaklı Liderliğin Örgütsel Düzeyinde Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	Standardize edilmemiş $\beta$ değeri	Standart hata	Standardize edilmiş $\beta$ değeri	t değeri	Sig.	F değeri	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> değeri	Model Sig.	
1. Genel	Sabit	2,300	0,204	--	11,282	0,000	268,426	0,401	0,000
	BOL	0,600	0,037	0,635	16,384	0,000*			
2. Afyon	Sabit	1,987	0,264	--	7,518	0,000	194,114	0,492	0,000
	BOL	0,655	0,047	0,704	13,932	0,000*			
3. Marmaris	Sabit	2,669	0,314	--	8,493	0,000	87,558	0,303	0,000
	BOL	0,534	0,057	0,554	9,357	0,000*			

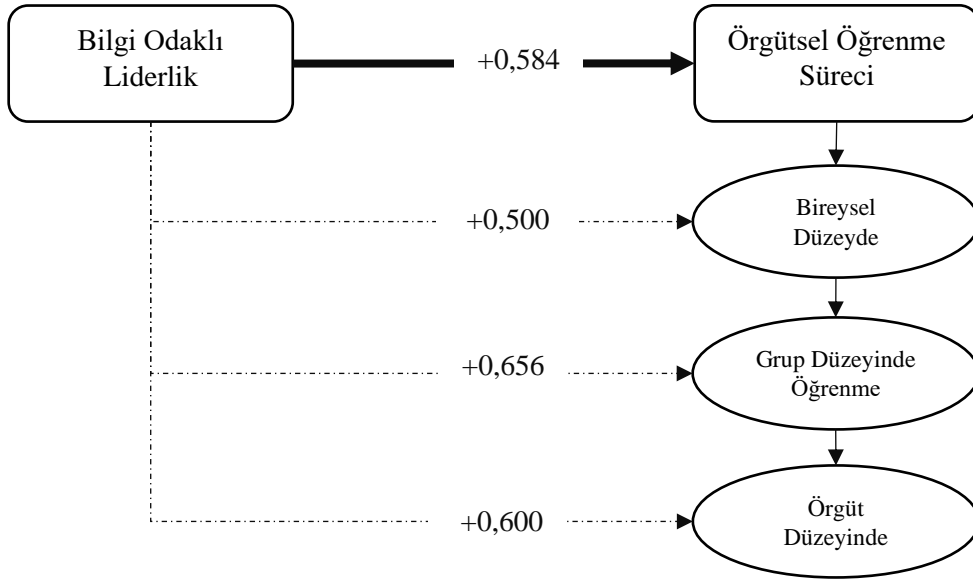
\*p<0,05; BOL: Bilgi Odaklı Liderlik

Tablo 15 Afyonkarahisar bağlamında incelendiğinde otel işletmelerinde işgörenlere yönelik oluşturulan model “*Örgüt Düzeyinde Öğrenme = 1,987 + 0,655 x Bilgi Odaklı Liderlik Davranışı*” şeklinde olup anlamlıdır (p: 0,000). Oluşturulan model doğrultusunda Afyonkarahisar’da toplanılan verilere göre işletmedeki yöneticilerin bilgi odaklı liderlik davranışındaki her 1 (bir) birimlik artış, işgörenlerin örgüt düzeyinde öğrenme davranışlarında %65,5’lik bir artış meydana getirir. Bu analize göre bilgi odaklı liderlik bağımsız değişken olarak örgüt düzeyinde öğrenmenin %49,2’sini ifade eder. Tablo 15’te Marmaris’te faaliyet gösteren otel işletmelerinin işgörenleri için oluşturulan Model 3’ün matematiksel ifadesi “*Örgüt Düzeyinde Öğrenme = 2,669 + 0,534 x Bilgi Odaklı Liderlik Davranışı*” şeklinde olup anlamlıdır (p:0.000). Marmaris verileri ışığında yöneticilerin bilgi odaklı liderlik davranışındaki her 1 (bir) birimlik artış, işgörenlerin örgüt düzeyinde öğrenme davranışlarında %53,4’lük bir artış meydana getirir. Bu analize göre bilgi odaklı liderlik bağımsız değişken olarak örgüt düzeyinde öğrenmenin %30,3’ünü ifade eder.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik gerçekleştirilen tek değişkenli ve çok değişkenli doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları ilgili konaklama işletmelerinde bilgi odaklı liderlik davranışlarının açık bir şekilde örgütsel öğrenme sürecini etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel hipotezi ve alt hipotezleri kabul

edilmiş ve araştırma modelinin matematiksel sunumu Şekil 3’te gösterilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler Afyonkarahisar ve Marmaris bağlamında ele alındığında da tamamının desteklendiği görülmektedir.

*Şekil 3. Bilgi Odaklı Liderliğin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisine İlişkin Model*



## 6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama endüstrisi ağ odaklı olması başta olmak üzere bireysel organizasyonlar ve diğer organizasyonlarla etkileşime bağlı olması açısından örgütsel öğrenmeye ilişkin bir ağ perspektifini açık hale getirmiştir. Örgüt içindeki bağlantılar iş birliğine dayalı olup işletmeye yeni bilgi sağlamakla kalmayıp aynı zamanda işletmede bilgiyi kullanmak ve onu somut yeniliklere dönüştürmek için iyi bir konuma yerleştirmektedir. Bilgi edinme ve bilgiyi kullanma, örgütsel inovasyona ve değer yaratmaya teşvik etmek için örgüt içindeki bilgi alışverişinin işbirlikçi düzenlemelerini beraberinde getirecektir (Binder, 2019: 2616). Çünkü öğrenme, akışkan ağlar ve ekipler içindeki işletmelerin bünyesinde giderek daha fazla gerçekleşmektedir. İşgörenler işletmelerin sahip olduğu gruplar içinde geliştirilen bilgiden yararlanabilmeli ve ilgili bilgiyi geliştirmek için gerçek öğrenme fırsatları sunabileceklerini bireysel işgörelere göstermelidirler. Bu durum diğer öğrenme düzeylerini de kolaylaştırarak işgörenler arasında kuvvetli bağlar oluşmasına imkân sağlayacaktır. Bu ilişkilerin oluşturduğu sosyal sermaye, üretim başarısı için bilgi açısından zengin örgütlerin verimli ve etkili bir şekilde hizmet üretmesine yol açacaktır (Tempest ve Starkey, 2004: 523).

Örgütsel öğrenmeyle bağlantılı olan bilgi yönetimi, bireyin kendi bilgisiyle, uzman bilgiyi bütünleştirir ve iş planlamasının dayandırılabilceği ortak bir bilgi tabanı oluşturur. Bireylerin dinamik yetenekleri ve bildiklerinin haricinde bilgi akışına olan erişimleri göz önüne alındığında örgütsel öğrenme bu durumu kolay ve mümkün hale getirecektir ve bilginin önemli bir olgu olduğu ile karşılaşılacaktır. Öte yandan bireylerin kişisel deneyimleri de yöneticiler için önemli bilgi kaynağıdır. Örgütsel öğrenme bir işletmenin kısa vadede streslerine ve uzun vadeli eğilimlere yanıt verme kapasitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Helgenberger, 2011: 83). Tüm aktif öğretme ve öğrenme yöntemleri, otel işletmelerinde gelişim için uygundur. Bu durum farklı öğrenme düzeylerini (bireysel, grup ve örgütsel düzeyde) etkiler ve sinerjik bir öğrenme etkisi oluşturur. İletişim yetkinliği, öğrenen bir turizm işletmesinde özel bir ilgi görecektir. Bir turizm işletmesinde öğrenmeyi geliştirme perspektifleri, işgörenler arasındaki bireysel rekabetin azalmasına, karşılıklı yardımlaşmaya ve güvenin artmasına bağlıdır ve bunların devamlılığını da beraberinde getirir (Švagždienė vd., 2013: 131).

Bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenmeye etkisini ölçmeyi amaçlayan bu araştırmada, araştırma doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin sınanması için korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz bulguları doğrultusunda, araştırmada

ulaşılan en önemli sonuç araştırmanın gerçekleştirildiği örneklemede görev yapan yöneticilerin bilgi odaklı liderlik davranışlarının işğörenlerin örgütsel öğrenme düzeylerini pozitif yönde ve orta-yüksek düzeyde etkilediğinin saptanmasıdır. Elde edilen bu sonuç, alan yazında daha önce gerçekleştirilen çeşitli araştırmaların (Akgün vd., 2003; Yang, 2004; Santos-Vijande vd., 2012; Shariq vd., 2018; Raudeliūnienė ve Kordab, 2019) sonuçları ile uyum ierisindeedir. Bununla birlikte araştırmanın iki değişkeni arasındaki ilişki ve etkiyi konaklama işletmeleri bağlamında ele alan araştırmaya rastlanamamış olması, ilgili bulguların karşılaştırılmasını mümkün kılmamaktadır. Diđer yandan, bu durum bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme için önemini de ortadan kaldırmamaktadır. Nitekim, birçok strateji, organizasyonları bütünlēstirmek için tasarlanmıştır. Stratejik planlama girişiminin ardından ortaya çıkan örgütsel öğrenme ihtiyacı, resmi iletişim için en etkili mekanizmaların nasıl kurulacağı konusuna bağlıdır. Bu kapsamda bireysel öğrenme ihtiyacı da esasen firmadaki yeni iletişim kanallarını anlamaktır (Casey, 2005: 140) ki bu da etkin liderliği elzem kılmaktadır. İşletmelerde işğörenler arasındaki bağlılıkları artırmak, kritik bilgileri erişilebilir ve Őeffaf hale getirmek, bireylerin problem çözme olasılığını ve önemini artırmanın bir unsurudur. Bireyler böylece daha esnek, verimli organizasyonlar yaratmaya katkıda bulunabileceklerdir (Edmonson ve Moingeon, 1998: 25). Bunu sağlamının bir yolu ise bilgi odaklı liderliğin etkin olarak sergilenmesidir.

Liderlik davranışı, örgütlerde bilgi yönetiminin yönünü ve etkinliğini güçlü bir Şekilde etkileyen önemli faktörlerden biridir. Bu sebeple bir işletmede bilgiyi yönetmede liderlerin rolü önemlidir. Çünkü günümüz liderleri, sorumlu oldukları işletmeleri etkileme konusunda önemli bir konumdadır. Bu nedenle bilgi odaklı liderlik, kuruluşların bilgi yönetimini geliştirmesi için giderek daha önemli bir unsur olarak ele alınmıştır. Bilgi yönetiminin bir organizasyonda öznel ve nesnel bilginin yaratılması, yayılması ve uygulanması ile ilgili bir olgular toplamıdır. Bilgi bir organizasyonun yetkinliğini artırmasına ve karar verme sürecini iyileştirmesine yardımcı olmasından dolayı, örgütsel bilgiyi edinme, paylaşma, sürdürme ve yeniden kullanma birçok işletme için hayati hale gelmiştir. Bir organizasyonun bilgisini süreçlerde, ürünlerde, hizmetlerde, etkili karar vermede ve çevresel uyumda yenilik elde etmek için bir araç olarak kullanma süreci, işletmedeki yaratıcılığa yol açan bilgi yönetimi olarak bilinir (Sadeghi ve Rad, 2018: 152). Turizmde etkin bilgi transferinin sağlanabilmesi için bilginin en önemli meta olarak anlaşılması ve en önemli sürecin öğrenilmesi gerektiği açıktır. Elbette, bilgi aktarımı

kendiliğinden veya yapılandırılmamış süreçler yoluyla gayri resmi olarak gerçekleşebilir ancak bilgi yönetimi bunu şansa bırakmaz ve temel unsurun aktarım zorunluluğu artı özümseme olduğu ve bir dizi araç ve etkinliğin olduğu yapılandırılmış ve disiplinli bir yaklaşım yaratır (Cooper, 2015: 111). Bilindiği üzere örgütsel öğrenmenin en kritik noktalarından birisi bilginin örgüt içerisinde paylaşımıdır. Diğer bir ifade ile etkin liderlik ve doğru bilgi yönetimi stratejileri ile bilgiyi herkes için erişilebilir ve öğrenilebilir kılmak gerekmektedir. Bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenmeye etkisini ortaya koyan mevcut araştırmanın bulguları da bu yaklaşımı destekler niteliktedir. Elde edilen bulgular aynı zamanda örgütsel öğrenmede liderliğe vurgu yapan spesifik araştırmaların (Bennet ve Bennet, 2008; Dasgupta ve Gupta, 2009; Singh, 2011; Mutahar vd., 2015; Imran vd., 2016; Do ve Mai, 2020) sonuç ve/veya önerileri ile örtüşmektedir.

Bu araştırmada elde edilen bir diğer bulgu Afyonkarahisar'da bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin Marmaris'e göre daha yüksek olmasıdır. Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren işletmelerde bilgi odaklı liderlik örgütsel öğrenmeye %65 katkı sağlamaktadır. Afyonkarahisar'daki otellerin genel olarak termal otel işletmeleri olması ve buna bağlı olarak hizmet çeşitliliği ile hizmet kalitesinin daha fazla ön plana çıkması olarak düşünülmektedir. Nitekim, Marmaris'teki otel işletmeleri çoğunlukla sahil otelleridir ve hizmet çeşitliliği ve standardizasyonu daha fazladır. Hizmet çeşitliliğinin daha az olduğu ve hizmet sunumun çoğunlukla her şey dahil olarak gerçekleştirildiği alanlarda işgörenlerin öğrenme eğiliminin daha az olacağı öngörülmektedir. Afyonkarahisar'da ise özel içerikli servisler, hizmet çeşitleri daha fazladır. Bu sebeple Afyonkarahisar'daki otel işletmelerinde bilgiye ihtiyaç daha fazla olacaktır. Bu bağlamda daha çok bilgi, bilgi odaklı liderlik vasıflarının ön plana çıkmasına sebep olacak ve bu durum öğrenmeye doğrudan katkı sağlayacaktır. Ek olarak verilerin toplandığı dönemin sezon dışı olmasından dolayı ulaşılan kitlenin liderlik davranışını tam olarak algılayamamış olması da ihtimaller doğrultusundadır.

Örgütsel öğrenme ile ilgili önceki çalışmalar arasında, araştırmacının bilgisine göre otel işletmelerinde örgütsel öğrenmede bilgi odaklı liderliğin etkisine özel olarak odaklanan araştırma bulunmamaktadır. Öte yandan, turizm ve otel işletmelerinin sayısının artmasıyla birlikte işletmelerde öğrenme kalitesinin arzu edilir olması kaçınılmaz olmuştur. Öğrenme, günümüzün sürekli değişen dünyasında temel bir hayatta kalma ön koşulu haline gelmiştir. Her sektörde olduğu gibi otel işletmelerinde de değişen ve rekabetçi bir ortamda başarılı olabilmeleri için bireylerin, grupların ve örgütlerin

öğrenmeleri gerekmektedir. Önceki zamanlarda otel işletmelerinde çoğunlukla aynı eğitim seviyelerinde ve iş gruplarındaki işgörenler yalnızca departmanlar arası ya da birbirleriyle iletişim kurarak hataları tartışma ve bilgi alışverişinde bulunma ortamı yakalayamamışlardır. Fakat örgüt içinde öğrenmenin mümkün olduğu koşullarda bireyler meslektaşlarından net geri bildirimler alarak sürdürülebilir ve kaliteli hizmet ortaya çıkarabilirler. Örneğin işe yeni başlayan işgörenlerle, deneyimli işgörenler kolayca iletişim kurarak deneyim dağarcığından yararlanabilirler.

Bilgi odaklı liderlik örgütsel bilginin artırılmasında, aktarılmasında ve bunların yanında bilgiyi organize etmekte, yönetmekte, etkilidir. Yeni bilgi edinmek işletmelerin dönüşümüne ve liderlik faaliyetlerine bağlıdır bu durum değişen işletme koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olur. İşletmelerdeki liderler, yöneticiler bilgiyi çekebilmeli ve öğrenme için fırsatlar sunmalıdır. İşgörelere zaten biliyor oldukları işin dışında zaman zaman çeşitli görevler vermek, iş seçme fırsatı yaratmak örgüt içinde öğrenmeyi mümkün kılacaktır. Örneğin öğrenme faaliyetleri ve fırsatları, kişinin kaçınması gereken bir şeyden daha fazlasını aktif olarak araması gereken bir husustur (Hirst vd., 2009: 290).

Otel işletmelerindeki liderlerin işgörelere karşı motive edici, kararlı olmaları işletmenin gelişim ve sürekliliği için oldukça önemlidir. Bu sayede gerçekleşeceği düşünülen performans artışının ödüllendirilmesi ve göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Liderlerin karar verme sürecinde işgörelere alacağı görüş ve önerilerle yeni ve yaratıcı fikirlerin açığa çıkmasına imkân sağlayacaktır. İşletmeye yeni başlayan işgörelere kısa zamanda adapte olacak bireyin başarı ve gelişimini beraberinde getirecektir. Aynı zamanda yönetimde yer alan liderlerin sağlam bir bilgi tabanına sahip olması işletme yöneticisinin takdir edilen bir kişisel özelliği olacaktır. Çoğu durumda kurumsal girişimcilik bir grup sürecidir ancak sürecin bazı kısımları, girişimcilik sürecine liderlik eden ve yön veren bir kişiden faydalanacaktır. Aynı zamanda örgütsel öğrenme etkin bir şekilde gerçekleştirilmediğinde gelecekte yaşanacak kriz durumlarında iletişimin stratejisine etkili olacak yeni bilgi üretmeyi engelleyecektir. Bu sebeple liderler örgüt içindeki mevcut bilgiyi, varsayımları işgörelere paylaşmalı ve bilgi toplayarak doğru ve etkin bir şekilde analiz etmelidir. İnsanların nasıl öğrendiklerini ve bilgilerini nasıl paylaştıklarını anlamak, örgütsel bilgi tabanına katkıları teşvik etmek için süreçler, teşvikler ve ödüller oluşturmak bireyin öğrenmesini ve bunu örgütsel öğrenmeye dönüştürmesini sağlayacaktır. Yöneticiler ortaya çıkan bilgiyi nasıl ve ne şekilde uygulayacağını araştırarak örgütsel öğrenme gibi bilgi yönetim teorsel ve kavramlarını

değerlendirmelidir. Bilgiyi gerekli ölçüde yönetmek ve bu sayede kazanılacak olan öngörü olası krizleri yönetmesine kolaylık sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Afifi, W. A. ve Weiner, J. L. (2004). Toward a Theory of Motivated Information Management. *Communication Theory*, 14(2), 167–190.
- Akbar, H. (2003). Knowledge Levels and Their Transformation: Towards the Integration of Knowledge Creation and Individual Learning. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1997–2021.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., ve Byrne, J. C. (2003). Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework. *Human Relations*, 56(7), 839-868.
- Akyazıcı, M., (2019). *Bilgi Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Alanoğlu, M. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Okul Etkililiği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Almatrooshi, M. J. A., Khalifa, G. S., Ameen, A., Hossain, M. S. ve Morsy, M. A. (2020). The Role of Knowledge Oriented Leadership and Knowledge Sharing to Manage the Performance of Ministry of Interior In UAE. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 4(2), 9-17.
- Alneadi, K. M., Almatrooshi, M. J., Khalifa, G. S., El-Aidie, S. A., Alhaj, B. K. ve Morsy, M. A. (2020). Linking Knowledge Oriented Leadership and Innovation Towards Organizational Performance. *Academic Leadership*, 21(4), 107-118.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing w-What You Love and Loving What You Do?. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amo, B. W. ve Kolvereid, L. (2005). Organizational Strategy, Individual Personality and Innovation Behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 7-19.
- Anad, V., Manz, C. C. ve Glick W. H. (1998). An Organizational Memory Approach to Information Management. *Academy of Management Review*, 23(4), 796-809.
- Andrews, K. M., ve Delahaye, B. L. (2000). Influences On Knowledge Processes in Organizational Learning: The Psychosocial Filter. *Journal of Management Studies*, 37(6), 797–810.
- Anne M. H. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465–474.
- Argote, L. ve Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Arpacı, Ö. ve Vatansever Toylan, N. (2015). Turizm İşletmelerinde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Kaynağı Olarak Müşteri Şikâyetlerinin Değerlendirilmesi. *Kastamonu University Journal Of Economics ve Administrative Sciences Faculty*, 9(22), 50-71.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1).
- Baggio, R. (2006). Complex Systems, Information Technologies and Tourism: A Network Point of View. *Information Technologies and Tourism*, 13(8), 15-29.
- Bahar, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Altyapı, Uygulama ve Karşılaşılan Engeller. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 51-68.



- Bakan, İ., Sezer, B., Ceylan, K. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Baltaoğlu, U. G. (2016). *Bilgi Liderliğinin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkilerinin Analiz Edilmesi: Turizm Sektöründe Ampirik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Bapuji, H. ve Crossan, M. (2004). From Questions To Answers: Reviewing Organizational Learning Research. *Management Learning*, 35(4), 397-417.
- Barão, A., De Vasconcelos, J. B., Rocha, Á., Pereira, R. (2017). A Knowledge Management Approach to Capture Organizational Learning Management Approach to Capture Organizational Learning Networks. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735-740.
- Barczak, G., Lask, F. ve Mulki, J. (2010). Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332-345.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bennet, D. ve Bennet, A. (2008). Engaging tacit knowledge in support of organizational learning. *VINE*, 38(1), 72-94.
- Bernstein, J. H. (2009). The Data-Information-Knowledge-Wisdom Hierarchy and It's Antithesis, *Kingsborough Community College*, 68-75.
- Berraies, S. ve Zine El Abidine, S. (2019). Do Leadership Styles Promote Ambidextrous Innovation? Case of Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Knowledge Management*. 23(5), 836-859
- Bertoldi, B., Giachino, C., Rossotto, C. ve Bitbol-Saba, N. (2018). The Role of a Knowledge Leader in a Changing Organizational Environment. A Conceptual Framework Drawn By an Analysis of Four Large Companies. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 587-602.
- Bhatnagar, J. (2013). Mediator Analysis in The Management of Innovation in Indian Knowledge Workers: The Role of Perceived Supervisor Support, Psychological Contract, Reward and Recognition and Turnover Intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1395-1416.
- Bhatt, G. D. (2000). A Resource-Based Perspective of Developing Organizational Capabilities for Business Transformation. *Knowledge and Process Management*, 7(2), 119-129.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Binder, P. (2019). A Network Perspective on Organizational Learning Research in Tourism and Hospitality: A Systematic Literature Review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2602-2625.
- Bontis, N. (2001). CKO Wanted—Evangelical Skills Necessary: A Review of the Chief Knowledge Officer Position. *Knowledge and Process Management*, 8(1), 29-38.
- Bouncken, R. B. (2002). Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality ve Tourism*, 3(3-4), 25-59.
- Braganza, A. (2004). Rethinking the Data-Information-Knowledge Hierarchy: Towards A Case-Based Model. *International Journal of Information Management*, 24(4), 347-356.

- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Buhalis, D. (1998). Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 19(5), 409-421.
- Button, S. B., Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1996). Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Casey, A. (2005). Enhancing Individual and Organizational Learning. *Management Learning*, 36(2), 131-147.
- Chase, R. L. (1997). The Knowledge-Based Organization: An International Survey. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 38-49.
- Chiang, Y.-H. ve Shih, H.-A. (2011). Knowledge-Oriented Human Resource Configurations, The New Product Development Learning Process, and Perceived New Product Performance. *The International Journal Of Human Resource Management*, 22(15), 3202-3221.
- Choo, C. W. (1995). Information Management for the Intelligent Organization: Roles And Implications for the Information Professions. *In Digital Libraries Conference*, (27-28), 81-89.
- Choo, C. W. (1996). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329-340.
- Collinson, S. ve Wilson, D. C. (2006). Inertia in Japanese Organizations: Knowledge Management Routines and Failure to Innovate. *Organization Studies*, 27(9), 1359-1387.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Cooper, C. (2015). Managing Tourism Knowledge. *Tourism Recreation Research*, 40(1), 107-119.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. ve Djurfeldt, L. (1995). Organizational Learning: Dimensions for A Theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337-360.
- Daft, R. L. ve Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations As Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Daft, R. L., Sormunen, J. ve Parks, D. (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-139.
- Daft, R., Sormunen, J. ve Parks, D. (1986). *Organizations as Information Processing Systems. Environmental Characteristics, Company Performance, and Chief Executive Scanning: An Empirical Study*. College Station Department of Management. Texas A&M University. Texas.
- Dasgupta, M. ve Gupta, R. K. (2009). Innovation in Organizations. *Global Business Review*, 10(2), 203-224.
- Davenport, T. H. ve Prusak L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage They Know*. USA, Boston: Harvard Business School Press.

- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
- Demirel, Y., ve Tohum, E. U. (2018). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 277-295.
- Detienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C. ve Harris, S. (2004). Toward A Model of Effective Knowledge Management and Directions for Future Research: Culture Leadership, and Ckos. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 10, 26-43.
- Dfouni, M. ve Croteau, A. M. (2003). Knowledge Management Roles and Technological Issues: An International Web-Based Delphi Study. 1-12.
- Dibella, A. J., Nevis, E. C. ve Gould, J. M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361–379.
- Di Mario, S., Basevi, V., Gagliotti, C., Spettoli, D., Gori, G., D’Amico, R., ve Magrini, N. (2015). Prenatal Education for Congenital Toxoplasmosis. *Cochrane Database of Systematic Reviews*. 1-35.
- Dixon, N. M. (1992). Organizational Learning: A Review of The Literature With Implications For HRD Professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-49.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375–394.
- Donate, M. J. ve Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370.
- Do, T. T. ve Mai, N. K. (2020). Review of Empirical Research on Leadership and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1201–1220.
- Dur, S. (2008). *Bilgi Yönetimi Altyapısı ve Bilgi Yönetimi Sürecinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Dülge, S. (2009). *Bilgi Yönetimi Çözümleri ve İş Zekâsı Projelerinde Veri Kalitesi Yönetimi Uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational Processes Affecting Learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040–1048.
- Edmondson, A. ve Moingeon, B. (1998). From Organizational Learning to The Learning Organization. *Management Learning*, 29(1), 5-20.
- Fiol, C. M. ve Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Ford, C. M. ve Ogilvie, Dt. (1996). The Role of Creative Action in Organizational Learning and Change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 54–62.
- Franco, M. ve Matos, P. G. (2015). Leadership Styles in Smes: A Mixed-Method Approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(2), 425-451.
- Gabbert, B., Johnson, D. W. ve Johnson, R. T. (1986). Cooperative Learning, Group-To-Individual Transfer, Process Gain, and the Acquisition of Cognitive Reasoning Strategies. *The Journal of Psychology*, 120(3), 265–278.
- Gao, F., Li, M. ve Clarke S. (2008). Knowledge, Management, and Knowledge Management in Business Operations. *Journal of Knowledge Management*. 12(2), 3-17.

- Garavan, T. (1997). The Learning Organization: A Review and Evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18–29.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. ve Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Geven, A., Sefelin, R. ve Tscheligi, M. (2006). Depth and Breadth Away From the Desktop: The Optimal Information Hierarchy for Mobile Use. In *Proceedings of the 8th Conference on Human-Computer Interaction With Mobile Devices and Services*, 157-164.
- Gherardi, S. (1999). Learning as Problem-Driven or Learning in the Face of Mystery?. *Organization Studies*, 20(1), 101-123.
- Ghaderi, Z., Mat Som, A. P. ve Wang, J. (2014). Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience From Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(5), 627–648
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M. ve Huang, J. C. (2012). Unfolding the Proactive Process For Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633.
- Grant, A. M. ve Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, (28), 3–34.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122.
- Greiner, M. E., Böhmman, T. ve Krcmar, H. (2007). A Strategy for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 3–15.
- Gupta, B., Iyer, L.S. ve Aronson, J.E., (2000). A Study of Knowledge Management Practices Using Grounded Theory Approach. *Journal of Scientific And Industrial Research* 59(4), 668–672.
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. *Journal of Turkish Educational Sciences*, 4(4), 351–371.
- Gürlek, M. ve Çemberci, M. (2020), "Understanding the Relationships Among Knowledge-Oriented Leadership, Knowledge Management Capacity, Innovation Performance and Organizational Performance: A Serial Mediation Analysis". *Kybernetes*, 49(11), 2819-2846.
- Hallin, C. A. ve Marnburg, E. (2008). Knowledge Management in the Hospitality Industry: A Review of Empirical Research. *Tourism Management*, 29(2), 366-381.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement Work Environment and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229(8), 290-297.
- Hansen, M. T., Nohria, N. ve Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge. *The Knowledge Management Yearbook 2000–2001*, 77(2), 106-116.
- Helgenberger, S. (2011). The Capacity of Locally Bound Tourism Firms to Respond to Climate Variability and Long-Term Change: Qualitative Case Studies on

- Organizational Learning in the Austrian Winter Tourism Sector. *Tourism Planning & Development*, 8(1), 69-86.
- Herschel, R. T. ve Nemati, H. R. (2000). Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 16(4), 37-45.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D. ve Zhou, J. (2009). A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293.
- Hjalager, A. (1997). Innovation Patterns in Sustainable Tourism. *Tourism Management*, 18(1), 35-41.
- Hjalager, A. (1998). Structural Constraints on Organizational and Interorganizational Learning in the Restaurant Sector. *The Learning Organization*, 5(5), 221-227.
- Holsapple, C., Jones, K. ve Singh, M. (2007). Linking Knowledge to Competitiveness: Knowledge Chain Evidence and Extensions. In *Knowledge Management in Modern Organizations* (pp. 51-76). IGI Global.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hult, G. T. M., Ferrell, O. ve Hurley, R. F. (2002). Global Organizational Learning Effects on Cycle Time Performance. *Journal of Business Research*, 55(5), 377-387.
- Imran, M. K., Ilyas, M. ve Aslam, U. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The Learning Organization*, 23(4), 232-248.
- Isa, R. M., Abdullah, N. L., Hamzah, N. ve Arshad, R. (2008). The Typology of Intellectual Capital and Knowledge Management in Malaysian Hotel Industry. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 4(2), 103-114.
- Janz, B. D. ve Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture. *Decision Sciences*, 34(2), 351-384.
- Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, Organizational Learning, and Performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Jones, P. H. (2008). Socializing a Knowledge Strategy. In E. Abou-Zeid (Ed.) *Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research*, (133-163). USA, Hershey: Information Science Reference
- Jong D. ve Hartog, D. N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Julie Y. H. (2005). A Study of Collaborative Learning Style and Team Learning Performance. *Education + Training*, 47(3), 216-229.
- Jyothibabu, C., Farooq, A. ve Bhusan P. B. (2010). An Integrated Scale for Measuring an Organizational Learning System. *The Learning Organization*, 17(4), 303-327.
- Kahle, E. (2002). Implications of "New Economy" Traits for the Tourism Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality ve Tourism*, 3(3/4), 5-23.
- Karabetyan, L. (2020). Hizmet İşletmelerinde Bilgi Yönetiminin İnovasyona Etkisi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(1), 210-226.

- Karamarko, N. (2009). Knowledge Management as a New Managerial Paradigm. *Tourism and Hospitality Management*, 15(1), 117-128.
- Khorakian, A. ve Jahangir, M. (2015,). Investigating The Role Of Knowledge-Oriented Organizational Culture And Leadership As Moderators On The Effect Of Knowledge Management On İnnovation. *In Proceeding of Beheshti International Conference*.
- Kim, T. T. ve Lee, G. (2013). Hospitality Employee Knowledge-Sharing Behaviors in the Relationship Between Goal Orientations and Service Innovative Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.
- Kirschner, F., Paas, F. ve Kirschner, P. A. (2009). Individual and Group-Based Learning From Complex Cognitive Tasks: Effects on Retention and Transfer Efficiency. *Computers in Human Behavior*, 25(2), 306-314.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2022). Tesis İstatistikleri. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html> (Erişim Tarihi: 15.04.2022).
- Lakshman, C. (2007). Organizational Knowledge Leadership: A Grounded Theory Approach. *Leadership ve Organization Development Journal*, 28(1), 51–75.
- Latif, K. F., Afzal, O., Saqib, A., Sahibzada, U. F. ve Alam, W. (2020). Direct and Configurational Paths of Knowledge-Oriented Leadership, Entrepreneurial Orientation, and Knowledge Management Processes to Project Success. *Journal of Intellectual Capital, Ahead-Of-Print(Ahead-Of-Print)*, 1-22.
- Lee, C. C. ve Yang, J. (2000). Knowledge Value Chain. *Journal of Management Development*, 19(9), 783-793.
- Leonard, D. ve Straus, S. (1997). Putting Your Company's Whole Brain to Work. *Harvard Business Review*, 75, 110-122.
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., Liedtke, C., ve Choo, A. S. (2004). Integrating Quality Management Practices With Knowledge Creation Processes. *Journal of Operations Management*, 22(6), 589-607.
- Magnini, V. P. (2008). Practicing Effective Knowledge Sharing in International Hotel Joint Ventures. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 249–258.
- Mai, J. E. (2016). *Looking For Information: A Survey Of Research On Information Seeking, Needs, and Behavior*. Emerald Group Publishing.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Matzler, K. ve Mueller, J. (2011). Antecedents of Knowledge Sharing–Examining the Influence of Learning And Performance Orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32(3), 317–329.
- Mladkova, L. (2011). Knowledge Management for Knowledge Workers. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 9(3), 258-258.
- Moreland, R. L. ve Levine, J. M. (1992). The Composition of Small Groups. *Advances in Group Processes*, 9, 237-280.

- Mutahar, A. Y., Rasli, A. M. ve Al-Ghazali, B. M. (2015). Relationship of transformational leadership, organizational learning and organizational performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1), 406-411.
- Naqshbandi, M. M. ve Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-Oriented Leadership and Open Innovation: Role of Knowledge Management Capability in France-Based Multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701-713.
- Ndlela, L. T. ve du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a Knowledge Management Programme For Competitive Advantage in an Enterprise. *International Journal of Information Management*, 21(2), 151–165.
- Nguyen N. H. ve Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices. *Journal of Management Development*, 30(2), 206–221.
- Nilgün, A. V. C. I. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- O'Dell, C. ve Jackson Grayson, C. (1999). Knowledge Transfer: Discover Your Value Proposition. *Strategy ve Leadership*, 27(2), 10–15.
- Odabaş, Hüseyin. (2006). Bilgi Yönetimi. Hüseyin Odabaş ve Hakan Anameriç (Ed.), Bilgi içinde (s. 99- 108). Ankara: Referans Yayıncılık.
- Önkök, F., ve Gümüş, F. (2009). Sürdürülebilir Turizmde Bilginin Önemi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 51-72
- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, M. (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (39), 19-45.
- Özer, P., Özmen, Ö. N., Saatçioğlu, Ö. Y. (2004). Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 254-275.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D. ve Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the Mediating Effects Between Transformational Leadership and Organizational Performance. *Employee Relations*, 40(2), 412–432.
- Pedler, M., Boydell, T. ve Burgoyne, J. (1989). The Learning Company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91-101.
- Raelin, J. A. (1997). A Model of Work-Based Learning. *Organization Science*, 8(6), 563–578.
- Rao, Y., Yang, M. ve Yang, Y. (2018). Knowledge Sharing, Organizational Learning and Service Innovation in Tourism. *Journal of Service Science and Management*, 11(5), 510-526.
- Raudeliūnienė, J. ve Kordab, M. (2019). Impact of Knowledge Oriented Leadership on Knowledge Management Processes in the Middle Eastern Audit and Consulting Companies. *Business, Management And Economics Engineering*, 17(2), 248-268.
- Robey, D., Boudreau, M. C. ve Rose, G. M. (2000). Information Technology and Organizational Learning: A Review and Assessment of Research. *Accounting, Management and Information Technologies*, 10(2), 125-155.

- Robinson, T., Clemson, B. ve Keating, C. (1997). Development of High Performance Organizational Learning Units. *The Learning Organization*, 4(5), 228–234.
- Roostitalab, A., Tadbiri, S. ve Branch (2017). S. The Role Of Knowledge-Oriented Leadership and Knowledge Management Processes in Innovation in Kalleh Dairy Co. In Tehran. *Current Trends In Organizational Performance and Future Perspectives*, 259-271
- Roux-Dufort, C. ve Metais, E. (1999). Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 60(2), 113–127.
- Saadar, V. ve Saadat, Z. (2016). Organizational Learning As a Key Role of Organizational Success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225.
- Sadeghi, A. ve Rad, F. (2018). The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management and Innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151-160.
- Safari, A. ve Azadehdel, M. R. (2015). The Key Role of Knowledge-Oriented Leadership Regarding to Knowledge Management Practices in Innovation Performance of Manufacturing and Commercial Companies of Guilan Province. *International Letters of Social And Humanistic Sciences*, 60, 1-9.
- Sağsan, M. (2007). Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi. Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü. *A. Yıldızeli ve HK Bahşişoğlu (Yay. Haz.) Adile Günden Anısına Armağan: ÜNAK*, 3, 247-270.
- Salopek, J. J. ve Dixon, N. M. (2000). Common Knowledge: How Companies Thrive By Sharing What They Know. *Training & Development*, 54(4), 63-68.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á. ve Trespalacios, J. A. (2012). How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility, Competitive Strategy, and Performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079–1089.
- Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Pérez, M. J. A. ve Vázquez-Casielles, R. (2005). Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 187–202.
- Sawhney, M. ve Prandelli, E. (2000). Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets. *California Management Review*, 42(4), 24–54.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Scott, P. D. ve Vogt, R. C. (1983). Knowledge Oriented Learning. *In IJCAI*, 432-435.
- Shamim, S., Cang, S. ve Yu, H. (2019). Impact of Knowledge Oriented Leadership on Knowledge Management Behaviour Through Employee Work Attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387-2417.
- Shariq, S. M., Mukhtar, U. ve Anwar, S. (2018). Mediating And Moderating Impact of Goal Orientation and Emotional Intelligence on the Relationship of Knowledge Oriented Leadership and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*. 23(2), 332-350.
- Shaw, G., ve Williams, A. (2009). Knowledge Transfer and Management in Tourism Organisations: An Emerging Research Agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325-335.



- Shi, X. (2010). *Knowledge Management in China and in Finland A Cross-country Comparison*. Lappeenranta University of Technology, Russia.
- Singh, S. K. (2011). Leadership ve Organizational Learning in Knowledge Management Practices in Global Organizations. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(2), 353-365.
- Singh, S. K. (2008). Role of Leadership in Knowledge Management: A Study. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3–15.
- Sinkula, J. M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35–45.
- Skerlavaj, M., ve Dimovski, V. (2007). Towards Network Perspective of Intra-Organizational Learning: Bridging the Gap Between Acquisition and Participation Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 2, 1-17.
- Skerlavaj, M., Stemberger, M., Skrinjar, R. ve Dimovski, V. (2007). Organizational Learning Culture the Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance. *International Journal of Production Economics*, 106, 346–367.
- Sosik, J. J., Lee, D. ve Bouquillon, E. A. (2005). Context and Mentoring: Examining Formal and Informal Relationships in High Tech Firms and K-12 Schools. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 94–108.
- Stelmaszczyk, M. (2016). Relationship Between Individual and Organizational Learning: Mediating Role of Team Learning. *Journal of Economics & Management*, 26, 107-127.
- Stenmark, D. (2000). Leveraging Tacit Organizational Knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 9-24.
- Švagždienė, B., Jasinskas, E., Fominienė, V. B. ve Mikalauskas, R. (2013). The Situation of Learning and Prospects For Improvement in a Tourism Organization. *Inžinerinė Ekonomika*, 126-134.
- Sveiby, K. (2001). A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344–358.
- Tabatabaei, S. A. N. ve Ghorbi M. (2014). A Survey on Impact of Dimensions of Learning Organization on Employees Performance; (Case Study: Economic Department of Iran Khodro Company). *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(9), 66.
- Taherparvar, N., Esmailpour, R. ve Dostar, M. (2014). Customer Knowledge Management, Innovation Capability and Business Performance: A Case Study of The Banking Industry. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 591–610.
- Tempest, S. ve Starkey, K. (2004). The Effects of Liminality on Individual and organizational Learning. *Organization Studies*, 25(4), 507–527.
- Tett, R. P. ve Burnett, D. D. (2003). A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500.
- Türk Dil Kurumu. (2022). <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi, 10.02.2022).

- Uit Beijerse, R. P. (1999). Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94–110.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vakola, M., Rezgui, Y. (2000). Organisational Learning and Innovation in the Construction Industry. *The Learning Organization*, 7(4), 174 – 184.
- Vandewalle, D. ve Cummings, L. L. (1997). A Test of The Influence of Goal Orientation on the Feedback-Seeking Process. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 390-400.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Viitala, R. (2004). Towards Knowledge Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 528–544.
- Vince, R. (2001). Power and Emotion in Organizational Learning. *Human Relations*, 54(10), 1325-1351.
- Wang, J., Lee-Davies, L., Kakabadse, N. K. ve Xie, Z. (2011). Leader Characteristics and Styles in The Smes of the People’s Republic of China During the Global Financial Crisis. *Strategic Change*, 20(1-2), 17–30.
- Waninge, F., Dörnyei, Z. ve De Bot, K. (2014). Motivational Dynamics in Language Learning: Change, Stability and Context. *The Modern Language Journal*, 98(3), 704-723.
- Watkins, K. E. ve Marsick, V. J. (1996). In action. Creating the Learning Organization. Alexandria VA: American Society for Training and Development. Williams, P., & Sullivan, H. (2011). Lessons in Leadership for Learning and Knowledge Management in Multi-Organisational Settings. *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(1), 6–20.
- Wikipedia. (2022). <https://tr.wikipedia.org/> (Erişim tarihi, 09.02.2022).
- Wong, P. S. P., Cheung, S. O. ve Leung, K. Y. (2008). Moderating Effect of Organizational Learning Type on Performance Improvement. *Journal of Management in Engineering*, 24(3), 162-172.
- Yager, S., Johnson, D. W. ve Johnson, R. T. (1985). Oral Discussion, Group-To-Individual Transfer, and Achievement in Cooperative Learning Groups. *Journal of Educational Psychology*, 77(1), 60–66.
- Yang, B., Watkins, K. E. ve Marsick, V. J. (2004). THE Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Yang, J. (2004). Qualitative Knowledge Capturing and Organizational Learning: Two Case Studies in Taiwan Hotels. *Tourism Management*, 25(4), 421–428.
- Yang, J.-T. ve Wan, C.-S. (2004). Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593–601.
- Yang, L. R., Huang, C. F. ve Hsu, T. J. (2014). Knowledge Leadership to Improve Project and Organizational Performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40-53.

- Yıldırım, S. K. (2020). The Effect of Organizational Learning on Job Alienation: A Study in the Tourism Industry. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(29), 1596-1612.
- Yukl, G. ve Howell, J. M. (1999). Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*. 10: 257-283.
- Zia, N. U. (2020). Knowledge-Oriented Leadership, Knowledge Management Behaviour and Innovation Performance in Project-Based Smes. The Moderating Role of Goal Orientations. *Journal of Knowledge Management*.1-21.

## EKLER

### Ek:1 Araştırma anketi

#### Değerli katılımcımız;

Bu form, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim dalında hazırlanmakta olan “*Otel İşletmelerinde Bilgi Odaklı Liderliğin Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Destinasyonlar Arası Bir Karşılaştırma*” konulu araştırmaya veri elde etmek amacı ile oluşturulmuştur. Elde edilen veriler **HİÇBİR KURUM VEYA KİŞİ İLE PAYLAŞILMAYACAK OLUP, yalnızca araştırma kapsamında değerlendirilecektir.** Sağladığınız katkı için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Ayşe UÇAN  
ayseucan@icloud.com  
05531997765

Doç. Dr. Özcan ZORLU  
ozcanzorlu@aku.edu.tr  
05078940034

#### I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

- 1 Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek  
2 Medeni durum :  Bekâr  Evli  
2 Yaş grubunuz :  18 yaş altı  18-24 yaş  25-34 yaş  35-44 yaş  45 yaş üzeri  
3 Eğitim düzeyi :  İlköğretim  Lise  Ön lisans  Lisans  Lisansüstü  
4 Kurumdaki tecrübeniz :  1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11 yıl ve üzeri  
5 Pozisyonunuz :  İşgören  Şef-wardiya şefi  Bölüm Müdür Yardımcısı  
6 Mevcut yöneticiniz ile çalışma süreniz :  1 yıldan az  1-3 yıl  4 yıl ve üzeri

#### II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Lütfen aşağıda yer alan önermelere yönelik görüşlerinizi önermenin sağ tarafında yer alan 7 kutucuktan birine (X) işareti koyarak işaretleyiniz. Kutucuklar 7'den 1'e doğru sıralı olup, 7- KESİNLİKLE KATILYORUM, 1- KESİNLİKLE <u>KATILMIYORUM</u> 'u ifade etmektedir.	7	6	5	4	3	2	1
	İşgörenler, işlerini başarıyla tamamlama konusunda kendilerine güvenirlir						
İşgörenler, işin başarıyla tamamlanabilmesi için ne yapılması gerektiğine odaklanabilirler							
İşgörenler, işleriyle gurur duyarlar							
İşgörenler, yaptıkları işten bir başarı duygusu hissederler							
İşgörenler, çalışırken yüksek enerji-performans sergilerler							
İşgörenler, işlerini yaparken günceli takip eden ve bilgili biri şeklinde hareket ederler							
İşgörenler, yaptıkları işi etkileyebilecek kritik unsurların farkındadırlar							
İşgörenler, işle ilgili ortaya çıkan sorunların nedenlerini analiz edebilirler							
İşgörenler, işbirliği yapma ve iletişim kurma becerisine sahiptirler							
İşgörenler, çözümler planlama ve uygulama becerisine sahiptirler							
İşletmede grup tartışmaları (toplantıları) ortak anlayışla sonuçlanır							
Çalışma grupları işletmenin vizyonu, misyonu ve amaçlarına uyum sağlayabilirler							
Çalışma grupları yeni fikirler geliştirebilirler							
Grup münazaralarında (toplantılarında) etkili sorun çözme teknikleri uygulanır							
Çalışma grupları başarıyı paylaşırlar							
Grup üyeleri, kendilerini geliştirmek için diğer katılımcıların bakış açısını anlamaya çalışır							
Çalışma grupları sorunlara yönelik çözümlerin düşünceli bir şekilde ve tehditkâr olmayan bir ortamda geliştirilmesine ve uygulanması için zemin hazırlar							
İşletmenin, gelecek için net bir vizyonu, misyonu ve stratejisi vardır							
İşletmenin örgüt yapısı, işletme stratejisini destekler							
İşletmenin örgüt kültürü yenilikçidir							
İşletmenin örgüt yapısı, işgörenlerin etkin bir şekilde çalışmasına olanak sağlar							
İşletmede insanlar arasında bir güven kültürü oluşturulmuştur							
İşletmede işlerin başarıyla yürütülmesi, işgörenlere ve gruplara yardımcı olunması için operasyonel süreçler oluşturulmuştur							
İşletmede bilgilerin sürekli güncellendiği veri tabanı mevcuttur							
İşletmede bilginin yönetimini destekleyen sistemler geliştirilmiştir							
İşletmede her bir işlev ve faaliyetin etkisi, işletme genelindeki etkisi bağlamında incelenir							
İşletmede işgörenlerin beceri ve yetenekleri işletme amaçları doğrultusunda geliştirilir							

### III. BÖLÜM: BİLGİ ODAKLI LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Lütfen aşağıda yer alan önermelere yönelik görüşlerinizi önermenin sağ tarafında yer alan 7 kutucuktan birine (X) işareti koyarak işaretleyiniz. Kutucuklar 7'den 1'e doğru sıralı olup, 7- KESİNLİKLE KATILYORUM, 1- KESİNLİKLE <u>KATILMIYORUM</u> 'u ifade etmektedir.	7	6	5	4	3	2	1
	<b>YÖNETİCİM</b>						
Kişisel sorunlarımızı onunla paylaşmamız için bizi cesaretlendirir							
Bizim iş güvenliğimizi sağlama ve diğer haklarımızı koruma adına büyük çaba gösterir							
Bizimle yakından ilgilenir							
Bizim ne hissettiğimizin (duygularımızın) iş/görev kadar önemli olduğuna inanır							
Kritik durumlarda bizim sunduğumuz çözümün uygun olup olmadığını sorgular							
İşle ilgili sorunları çözmek için alternatif çözümler arar							
Bizim sorunlarımıza farklı açılardan bakmamızı sağlar							
İşlerimizi gerçekleştirmemiz için yeni iş yapma yöntemlerine ait öneriler sunar							
Gösterdiğimiz çabalar için bize destek sağlar							
Bizden istenilen performansı gerçekleştirdiğimizde, nelere sahip olacağımıza yönelik beklentilerimizi netleştirir.							
Onun beklentilerini karşıladığımızda, bundan memnun olduğunu bize gösterir							
Geleceğe yönelik olumlu ve motive edici bir vizyon ortaya koyar							
Bizden beklenen rol ve çalışma şekli hakkında açık bir vizyon ortaya koyar							
Gelecek dönemdeki faaliyetler için bizi yönlendirir							
Bize işletmenin daha uzun vadede ne yapmak istediğini/nerede olmak istediğini söyler							
Bizim öğrenmemiz ve hizmet için eğitimimize zaman ayırır/yatırım yapar							
İşe yeni başlayanlar ve gençlerle sık sık bilgi ve tecrübelerini paylaşır							
Günlük faaliyetlerde bizlere yardımcı olur							
Bize işi nasıl yapacağımız konusunda ve hedeflenen işleri nasıl başaracağımız konusunda karar almada inisiyatif tanır							
İşlerin nasıl yapılacağını bağımsız bir şekilde belirlememiz için özerklik tanır							
Duruma göre, işle ilgili kararları değiştirmemizi imkân tanır.							
İşlerle ilgili bize danışır ve çalışma ekibinin onayını alır							
Bizi etkileyecek değişiklikler yapmadan önce, bizim görüş ve önerilerimizi alır							
Çalışma grubu toplantılarında grubun fikir birliğine varmasını kolaylaştırır							
Sorunları yaratıcı bir şekilde ve zekice çözer							
Sürekli olarak dış çevredeki değişimlere göre kararlarını gözden geçirir							
Yaratıcı davranışlara rol model oluşturur (fırsatları/iyi fikirleri görme, uygulamaya vb.)							
İşlerin daha iyi yapılabilmesi ve daha iyi sonuçlar için yeni yollar arar							
Yeni fikirlerin uygulanması için zaman ve maddi imkân sağlar							
Bize işlerin yapılması için ihtiyaç duyulan doğru bilgi ve enformasyonu sağlar							
İşler için ihtiyaç duyduğumuz kaynakları sağlayarak işlerimizi kolaylaştırır							
Yenilikçi performansımızı takdir eder							
Bir öneri dile getirdiğimizde onu dikkate alır							
Yenilikçi bir şeyler yaptığımızda bizi över veya ödül vb. şeyler verir							
Çalışma ortamımızda açık ve şeffaf iletişime teşvik eder							
İşle ilgili konu, enformasyon ve bilgileri enformel şekilde bize aktarır							
Fikirlerin paylaşımı için formel (resmî) ve enformel (resmî olmayan) toplantılar organize eder							