



ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 35, Aralık 2016, s. 209-236

Yayın Gelif Tarihi / Article Arrival Date

08.11.2016

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date

10.12.2016

Yrd. Doç. Dr. Özcan ZORLU

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Rehberliđi
ozcanzorlu@aku.edu.tr

Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği
ahmetbaytok@aku.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Ali AVAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği
aliavan@aku.edu.tr

BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE DÖ- NÜŐTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ETKİSİ: ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŐTIRMA¹

Öz

Bu araştırmanın temel amacı bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisini ortaya koymaktır. Literatürde dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini konu alan araştırma sayısının oldukça sınırlı olması ve daha önce (zincir) otel işletmelerinde dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmaması araştırmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren 29 yabancı ve 36 ulusal sermayeli zincir otel işletmesinde görevli 423 katılımcıdan anket yoluyla elde edilen verilerin analizinde yüzde,

¹ Bu çalışma “Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” doktora tezinden adapte edilmiş ve BAPK tarafından “12.SOS. BİL.03” numaralı proje ile desteklenmiştir.

frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, Korelasyon ve Regresyon analizleri kullanılmıştır. Analizler sonucunda temel olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçlerini genel olarak ve alt boyutlar bağlamında pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

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

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

Abstract

This study primarily aims to determine the effects of transformational leadership behaviours on knowledge management processes. Limited studies on this subject and absence of any study concerning the effects of transformational leadership ship behaviours on knowledge management processes in the context of hotel chains constitutes the main motivation for the study. Related data was collected from 423 respondents of 29 foreign and 36 national hotel chains operating in Turkey. Frequency and percentage techniques, mean and standard deviation, Correlation and Regression Analysis were used at data analysis. Results of the study indicate that transformational leadership behaviours positively affect knowledge management processes.

Keywords: Knowledge Management, Transformational Leader, Hotel Chain.

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve müşteri taleplerinin farklılaşması nedeniyle sürekli değişen (Hawela vd. 2007) ve bilgi yoğun bir sektör özelliği kazanan turizm sektörü (Hallin ve Marnburg 2008, 14) içerisinde yer alan otel işletmeleri çok sayıda bilginin ortaya çıktığı işletmeler arasındadır. Hizmet sunumu, teknoloji kullanımı ve iletişim kaynaklı ortaya çıkan bilgilerin etkin yönetimi işletmelerin stratejik kararları ve başarısına önemli katkılar sağlayabilmektedir. Otel işletmelerinde bilginin yönetimi soyut (açıklık, güven, saygı, değer ve inançlar vb.) ve somut (veri tabanları, iletişim teknolojileri, örgüt yapıları vb.) birçok faktörün bilgi odaklı olarak sistematik bir şekilde uyumlaştırılmasını içermektedir (Bouncken 2002, 33-34). Söz konusu uyumlaştırma süreci ise diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de bilgi yönetim süreçleri uygulamalarının gerçekleştirilmesi sonucu doğurmaktadır. Bilgi elde etme, bilgi üretimi, bilgi depolaması ve dokümantasyonu, bilgi paylaşımı ve bilginin kullanımından oluşan bilgi yönetimi süreçleri bilgi yönetimin özünü teşkil etmektedir. Bununla birlikte bilginin yönetiminde çalışanlara liderlik edip heyecan uyandıracak bireylere ihtiyaç duyulmaktadır (Doğan ve Kılıç 2009, 97). Nitekim başarılı liderler örgütsel bilginin yönetiminde merkezi bir rol oynamaktadır (Bryant 2003, 32). Bilgi yönetiminde çeşitli liderlik stilleri söz konusu olmakla birlikte, örgütsel etkinlik, güçlü bir vizyon oluşturma, rol model olma, çalışanlara yüksek moral ver-

me, değişim ajanı gibi davranma ve bireylerin kişisel ihtiyaçlarının dikkatle izlenebilmesi için dönüştürücü liderlik davranışları daha fazla kullanılmalıdır (Erkutlu 2008, 721).

Dönüştürücü liderlik bu bağlamda otel işletmelerinde bilgi yönetiminin başarısında ve gerekli olan uygun kültürün oluşturulmasında önemli bir belirleyicidir. Bilgi elde etme, bilgi kontrolü, bilgi kullanımı ve bilgi dağıtımına imkân tanıyan-kolaylaştıran örgüt iklimini yaratma ve devamlılığını sağlama dönüştürücü liderlerin bu süreçteki en belirgin katkısıdır (Bryant 2003, 32). Rol model oluşturma, yenilikçi fikir ve görüşleri destekleme, bilgi üretme ve bilgiyi paylaşma gibi temel fonksiyonlar dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi sürecindeki diğer temel katkılarıdır (Sarabia, 2007 9). Bilgi yönetimi uygulamalarının gerçekleştirildiği işletmelerde dönüştürücü liderlerin önemli rol üstlenmelerine rağmen az sayıda araştırmacı dönüştürücü liderlik ve bilgi/enformasyon yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Crawford 2005, 9). Buradan hareketle bu araştırmada bilgi yönetimi süreçlerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının rolü zincir otel işletmeleri bağlamında incelenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak otel işletmelerinde bilgi yönetimi ve önemi ele alınmış, sonraki aşamada söz konusu işletmelerde bilginin yönetilmesi sürecinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisi değerlendirilmiştir. Korelasyon ve Regresyon analizi sonuçlarının temel alındığı uygulama kısmında ise bulgular doğrultusunda dönüştürücü liderlerin her bir bilgi yönetimi sürecine ne şekilde katkı sağlayabileceği ortaya konmuştur.

2. BİLGİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ

Çeşitli kurallar ve prosedürler ile elde edilmiş verilerin organize bir kombinasyonu veya deneyimler ve uygulamalar yoluyla öğrenilen işlemler bütünü (Bhatt 2001, 70) şeklinde tanımlanan bilgi, iş yaşamında meydana gelen hızlı değişimlerde, rakipler tarafından kolayca kopyalanamaması ve sistemleri başarıya taşıyan içeriği oluşturması (Tiwana 2003, 72) sebebiyle işletmeler için kritik önem taşımaktadır. Günümüzde, işletmelerin rekabet üstünlüğü, bilgi geliştirme gücüne bağlı bulunmakta ve bilgi inovasyon sürecinde kritik bir rol oynamaktadır (Alavi ve Leidner 1999, 11; Hatami ve Galliers 2005, 67; Shi 2010, 19). Bununla birlikte işletmelerde örgüt içi ve/veya dışından elde edilen bilgilerden istenilen fayda ve katma değer yaratılabilmesi için söz konusu bilgileri sürekli güncelleyecek ve uygulamaya dönüştürerek rekabet unsuru haline getirecek beceri ve yeteneklere (Baets 2005, 9-10), diğer bir ifadeyle bilginin etkin yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim bilginin etkin yönetimi özellikle olağandışı durumlarda yöneticilerin daha rasyonel karar vermesini sağlamaktadır (Abacı 2015, 241). İşletmelerde bilginin aktif ve açık bir şekilde yönetildiği stratejileri kapsayan bilgi yönetimi (Wiig 1997, 5) özellikle 1990'lı yıllarda önem kazanmıştır (Lytras vd. 2008, viii). Günümüzde bilgi yönetimi, birçok araştırmacı tarafından ele alındığı bakış açısına göre farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte (Wiig 1999, 1; Alavi ve Leidner 2001, 114; Davenport ve Völpele 2001, 217-218; Beesley ve Cooper 2008, 49; Gao, Li ve Clarke 2008, 10; Paulin ve Suneson 2012, 81) Amerikan Produktivite ve Kalite Merkezi (APQC- American Productivity & Quality Center) tarafından yapılan tanım genel kabul görmektedir. Bilgi yönetimi APQC tarafından "*örgütün misyonuna değer katmak amacıyla enformasyon ve bilginin üretilmesi ve doğru zamanda doğru kişiye aktarılmasını mümkün kılan sistematik yaklaşım*" şeklinde tanımlanmaktadır (Leavitt 2003). İşletmeler bilginin yönetimi kapsamında, faaliyet çevreleri ile karşılıklı etkileşimde bulunarak çeşitli enformasyonlar almakta, bu enformasyonları bilgiye dönüştürmekte ve bu bilgiyi uzmanlıkları, değerleri ve içsel kuralları ile uyumlu bir şekilde kullanarak hareket etmektedirler (Davenport ve Prusak 2000, 52). Bilgi yönetimi bu kapsamıyla örgüt içi ve örgütler arası bilginin üretilmesi,

yerleştirilmesi ve bilginin dağıtımı ile kullanımının yönetilmesi süreci olarak değerlendirilmektedir (Darroch 2003, 41). Bilgi yönetimi süreçleri olarak da ifade edilen bu faaliyetlere ilişkin literatürde henüz tam bir fikir birliği olmamakla birlikte, bilginin elde edilmesi (bilgi edinme), bilginin üretilmesi, bilgi paylaşımı, bilgi depolanması/dokümantasyonu ve bilgi kullanımı süreçlerine daha fazla odaklanıldığını söylemek mümkündür.

Bilginin artan değeri ve stratejik rolü sektör gözetmeksizin tüm işletmelerde etkin yönetimini gerektirmektedir. Özellikle imalat ve sanayi sektörlerinde enformasyon yönetimi ile birlikte ele alınan bilgi yönetimi hizmetler sektörü ve bu sektör içerisinde değerlendirilen turizm sektörü için de kritik önem arz etmektedir. Turizm sektörünün özellikle son 60 yıldır teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve müşteri taleplerinin farklılaşması nedeniyle sürekli değişen bir sektör özelliği kazanması (Hawela vd. 2007) bu önemi daha da arttırmaktadır. Nitekim literatürde turizm işletmelerinde sunulan nihai ürünlerin soyut, ayrılmaz, çabuk tükenen, heterojen, bileşik ürün olmasının (Baggio 2006) ve sektör işletmelerinin başarısının çok sayıdaki işletme (sektör içi-sektör dışı) ile etkin işbirliği ve koordinasyona bağlı olmasının (Kahle 2002, 5) turizm sektöründe bilgi yönetimini gerekli kıldığı ifade edilmektedir. Turizm amaçlı seyahatlerde bilgi ve enformasyonun can damarı olduğuna vurgu yapan Buhalis (1998, 411), bu durumun turizm sektörünün teknolojik gelişmelerden daha fazla etkilenmesine yol açtığını belirtmektedir. Hallin ve Marnburg (2008, 14) ise turizm işletmelerinde teknolojinin yoğun kullanımı ile birlikte hizmet sunumunun otel çalışanları ile müşterilerinin karşılıklı etkileşimini gerektirmesinin turizm sektörünü ve buna bağlı olarak otel işletmelerini bilgi yoğun bir konuma getirdiğini vurgulamaktadır.

Otel işletmelerinde bilgi yönetimini ele alan sınırlı sayıdaki araştırmalara göre, otel işletmelerinde bilgi yönetimi know-how olarak da ifade edilebilecek bütünleşik bilgi ve deneyimleri kapsamakta (Chien 2006, 46; Karamarko 2009, 118) ve bilgi yönetim sistemleri yönetim planlaması, servis operasyonları, kalite artırma ve acil durumlarda olumlu tepki verme amaçlı olarak kullanılmaktadır (Gronau 2002, 84). Bouncken (2002, 30-33), otel işletmelerinde kullanılan bilgiyi görev odaklı bilgi (Task-specific knowledge), görev ilişkili bilgi (Task-related knowledge), işlemsel hafıza (Transactive memory) ve müşteri ilişkili bilgi (Guest-related knowledge) olmak üzere dört temel kategoriye ayırmaktadır. Araştırmacıya göre görev odaklı bilgi herhangi bir görevi yerine getirmek için gerekli olan özel prosedürler, karşılıklı etkileşimi olan faaliyetler, eylemler ve stratejileri içeren bilgidir. İkinci bilgi türünü oluşturan görev ilişkili bilgi, bireylerin birbirine bağlantılı görevler hakkında paylaştığı bilgidir. Bu bilgi işgörenlerin ve takımların birbirine bağlı geniş ölçekli görevleri yerine getirme becerilerini içselleştirme yeteneklerine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda görev ilişkili bilgi, servis personelinin içselleştirme ihtiyacı hissettiği kalite standartları ve davranışsal kurallar olarak ifade edilebilir. Üçüncü bilgi türünü ifade eden işlemsel hafıza daha çok otel zincirlerinde görevli personelin zincirin diğer halkasında görevli iş arkadaşına ait bilgiyi bilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Müşteri ilişkili bilgi ise belirli bir müşterinin tam olarak ne istediği, bir otel zincirindeki müşterinin gelecekte ne arzu ettiği ve otel işletmesinin hedef pazarında yer alan müşterilerin genel olarak neler arzu ettiğini ifade eden bilgi türüdür. Otel işletmeleri söz konusu dört temel bilgi türü kapsamında, işgörenlerin müşteriler hakkında sahip oldukları özgün bilgileri kullanarak ve bu bilgileri yöneterek, müşteri isteklerini daha iyi karşılamakta, sundukları hizmetlerde en iyi kalite düzeyini yakalamakta, rekabet avantajı elde etmekte (Hallin ve Marnburg 2008, 11-14) ve bireyler-takımlar-örgütler arası bağları geliştirerek örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmektedirler (Yücelen ve Yiğit-

baş 2010). Bu noktada özellikle müşterilerden elde edilen bilgiler örgütsel öğrenme ve örgüt performansı ile doğrudan ilişkili olup, yenilik, üretkenlik ve rekabet üstünlüğü için itici güç oluşturmaktadır (Shaw ve Williams 2009, 327).

Otel işletmelerinin bilgi yönetiminden başarılı sonuçlar elde edilebilmesi diğer işletmelerde olduğu gibi süreçlerin sistematik yönetimine bağlıdır. Bununla birlikte otel işletmelerinde bilgi yönetim süreçlerinin çeşitli yazarlardan tarafından farklı şekillerde belirlendiği görülmektedir. Örneğin, Karamarko (2009, 124) otel işletmelerinde bilgi yönetim süreçlerini bilginin tanımlanması, analiz edilmesi, uygulanması ve bilgi kalitesinin tahmin edilmesi şeklinde sınıflandırmıştır. Isa ve diğerleri (2008, 111-112) bu süreçleri bilgi elde etme, bilgi depolama, bilginin yayılması, yenilik ve bilginin uygulanması şeklinde sınıflandırırken, Bouncken (2002, 33-39) bilgi amaçlarının belirlenmesi, bilgi stratejisinin oluşturulması, bilgi tanımlama, bilgiyi elde etme ve geliştirme, bilginin depolanması/yeniden düzenlenmesi ve dağıtımı ve bilginin kontrolü şeklinde bir sınıflandırma önermiştir. Cooper (2006, 51-58) ise bilgi stokları ve haritalama, bilginin yakalanması (elde edilmesi), bilginin kodlanması, bilgi akışının sağlanması, bilginin transferi süreçleri üzerine odaklanmaktadır. Diğer yandan belirtilen söz konusu süreçler diğer endüstri işletmeleriyle benzerlik göstermektedir. Nitekim otel işletmelerinde bilgi elde etme kapsamında işletme çevresi hakkında bilgiler toplanmakta; elde edilen bilgiler işletme içinden gelen bilgiler ile birleştirilerek yeni bilgiler üretilmekte; üretilen yeni bilgiler örgüt içerisinde ve otel işletmesinin diğer zincirlerinde paylaşılmakta; müşteri, iş ve işgörene ilişkin bilgiler veri tabanlarında depolanmakta; depolanan bilgiler raporlar şeklinde yazılı hale dönüştürülmekte ve son olarak mevcut bilgiler kalite geliştirme, değer yaratma yoluyla rekabet avantajı kazanma gibi amaçlarla kullanılmaktadır (Bouncken, 2002, 36-38; Isa vd. 2008). Dolayısıyla otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçleri; bilginin elde edilmesi (bilgi edinme), bilginin üretilmesi, bilgi paylaşımı, bilgi depolanması/dokümantasyonu ve bilgi kullanımı şeklinde ele alınabilir. Bu yaklaşım aynı zamanda farklı işletme türleri ve farklı sektörlerin bilgi yönetimi süreçleri açısından ortak hususlar bağlamında incelenmesini mümkün kılarak, gerektiğinde kıyaslama ve iyileştirme faaliyetleri için başlangıç noktalarının belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE OTEL İŞLETMELERİ İÇİN ÖNEMİ

Örgütsel performansın geliştirilmesinde kritik bir unsur olan (Gelard, Boroumand ve Mohammadi, 2014: 67) liderlik izleyenleri motive etmek ve örgütsel misyonu başarabilmek için gerekli olan kaynakları harekete geçirmede, örgütsel yenilik ve uyumun sağlanmasında oldukça önemlidir (Antonakis ve House, 2014: 746). Bununla birlikte liderliğin bireyde kararlılık, değişime açıklık, belirli grup veya kitleleri peşinden sürüklenme, başarıya hırsı, yaratıcı ve hızlı düşünme gibi saymakla bitmeyen çok sayıda özelliği gerekli kılması (Gül ve Çelebi 2014, 148) ve durumsal koşullar örgütlerde farklı liderlik stillerinin sergilenmesine neden olmuştur. Liderliği, yalnızca bir takipçiyi etkileme girişimlerinden, örgütün tamamını, hatta ülke kültürünü etkileme girişimlerine kadar geniş bir yelpazede tanımlamak için kullanılabilen dönüştürücü liderlik (Northouse 1997, 130), değişen çevresel koşullarda başarının sağlanması sürecinde daha fazal ön plana çıkmaktadır. İlk olarak Burns'ün (1978) politik liderlik araştırmalarında (Jandaghi, Matin ve Farjami 2009, 211) tanımlanan dönüştürücü liderlik, daha sonra Bass (1985), Bennis ve Nanus (1985), Tichy ve Devanna (1990), Yukl (1994), Bass ve Avolio (1994), Bass ve Riggio (2006) gibi çeşitli yönetim araştırmacılarının gerçekleştirdiği çalışmalar ile popüler olmuştur. Dönüştürücü liderler yasaların ve hukuk kurallarının oluşturulması, yorumlanması sürecini

şekillendiren ve halk tarafından benimsenen kalıcı ortak değerleri tanımlayan, büyük değişimlerin olduğu dönemlerde ise değişimi arayanlar için ilham kaynağı ve rehber olan, yüksek standartlar oluşturan bireylerdir (Burns 2003, 29). Bass (1985, 17-20) dönüştürücü liderleri vizyon, kendine güven ve manevi güç ile kişileri yapmayı beklemediklerinden daha fazlasını gerçekleştirme yönünde motive eden ve onların liderlik kapasitelerini geliştiren bireyler olarak tanımlamaktadır. Dönüştürücü liderler örgütsel uygulamaları çevresel değişimlere adapte edebilmek adına örgütü yeniden şekillendirme sorumluluğu alan, işgörenleri yeni iş yöntemleri bulma konusunda güçlendirerek örgütsel değişimi yöneten, potansiyel fırsatları öngörerek geleceğe yönelik vizyon oluşturan ve değişim konusundaki direnci ortadan kaldıran, böylelikle örgütleri gelecekteki koşullara hazırlayan ve onları dönüştüren bireylerdir (Bennis ve Nanus 1985, 17-18). Bu süreçte dönüştürücü liderler; değişim ajanı olarak, bireyleri risk ve sorumluluk alma yönünde entelektüel ve duygusal olarak cesaretlendirme, takipçileri ve iş arkadaşlarına güvenme, işgören güçlendirmeye önem verme, değer odaklı olma, yaşam boyu öğrenme, karmaşık ve zor durumlara baş edebilme ve vizyoner olma (Tichy ve Devanna 1990, 271-280) gibi karakteristik özellikleri ile ön plana çıkmaktadırlar. Söz konusu karakteristik özellikler Bass (1985) tarafından idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma aynı zamanda dönüştürücü liderlik davranışlarını ifade etmektedir.

Bass (1985) tarafından dönüştürücü liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik gerçekleştirilen ilk araştırmalarda karizma olarak değerlendirilen idealleştirilmiş etki, takipçilerin (çalışanların) hayranlık, saygı ve güvenini kazanarak, onlar için rol model oluşturmasını ifade etmektedir (Bass ve Avolio 1994, 3). Takipçileri ile önemli değerler ve inançlar konusunda fikir alışverişinde bulunma, amaçlar doğrultusunda takipçileri ile sıkı bir iletişim kurma, onları ortak çıkarların başarılması konusunda teşvik etme (Grant 2012, 459), örgüt yararı adına özverili davranma, diğerleri için örnek oluşturma ve yüksek düzeyli etik standartlar oluşturma (Li ve Shi 2008, 572; Li vd. 2012, 235, Eisenbeiß ve Boerner 2013, 55) bu kapsamda dönüştürücü liderin sergilediği temel davranış şekilleridir. Son dönemde gerçekleştirilen araştırmalarda idealleştirilmiş etki davranışı, davranışsal idealleştirilmiş etki (behavioural idealized influence) ve atfedilen karizma (attributed charisma) olarak iki alt boyutta incelenmektedir (Avolio, Bass ve Jung 1999, 444; Humphreys 2001, 151). Liderin davranışları ile takipçileri için rol model olması davranışlar üzerine ideal etkiyi belirtmekte iken; lider ve takipçi arasındaki karşılıklı saygı, takipçilerin lider ile birlikte tanınma isteği ve lideri taklit etmeye çalışması atfedilen karizmayı, (Huang ve Liao 2011, 6; Chi, Lan, Dorjgotov 2012, 1017) ifade etmektedir.

Takipçilerine yapılan işlerin önemini anlatarak ve anlamlı kılarak ilham verme, takım ruhunu geliştirme, örgüt içerisinde coşku ve iyimserliği mümkün kılma, takipçilerinin zihninde geleceği canlandırma, onların başarmak istediği beklentiler oluşturma ve ortak amaçlar ve paylaşılan vizyona bağlılık sağlama dönüştürücü liderlerin ilham verme davranışını oluşturmaktadır (Bass ve Avolio 1994, 3). Liderin temel varsayımları sorgulayarak, mevcut problemleri yeniden değerlendirerek, mevcut/eski iş yöntemlerine ve koşullara yeni bakış açısı ile yaklaşarak, takipçilerinden sorunların çözümüne yönelik yeni ve yaratıcı fikirler talep ederek, takipçilerin çabalarının yenilikçi ve yaratıcı olmasına yardım etmesi, örgüt içinde yaratıcılığı teşvik etmesi (Avolio ve Bass 1995, 208; Dubinsky, Yammarino ve Jolson 1995, 318; Northouse 1997, 136; Avolio, Bass ve Jung 1999, 444; Bass ve Riggio 2006, 7) ise dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım boyutudur. Bununla birlikte dönüştürücü liderlerin yaratıcı fikirlerden yararlanabilmek için takipçileri ile birebir iletişimde olmaları ve onları desteklemeleri gerekmektedir. Liderin koçluk

ve mentorluk rolü üstlendiği bu süreçte, örgüt içerisindeki her bir işgören, tek bir birey olarak değerlendirilmekte, onun ihtiyaçları, istekleri ve kaygıları ile bireysel olarak ilgilenilmektedir (Dubinsky, Yammarino ve Jolson 1995, 318). Kişisel gelişime ve sürekli öğrenmeye odaklanarak, takipçinin örgütsel süreçlere en iyi şekilde katılımını sağlama (Abrell, vd. 2011, 209) ve onun için yeni öğrenme fırsatları yaratma (Groves ve LaRocca 2011, 39) amaçlı gerçekleştirilen davranışlar aynı zamanda dönüştürücü liderliğin bireysel destek boyutunu ifade etmektedir.

Dönüştürücü liderlik davranışları, hızlı ve sürekli değişen koşulların olduğu ortamlarda en ideal liderlik tarzını oluşturmaktadır (Bass ve Riggio 2006, 83-84). Dönüştürücü liderler değişimin yaşandığı zamanlarda işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme, bunları çevresel fırsatlar ile birleştirme ve işgörenleri potansiyel değişimleri gerçekleştirme yönünde motive etme özellikleri ile ön plana çıkmaktadır (Tichy ve Devanna 1990, 122). Değişim ihtiyacı beraberinde dönüştürücü liderlerin varlığını doğal bir zorunluluk haline getirmektedir. Turistlerin zevk moda ve alışkanlıklarının kısa sürede değişimine paralel olarak istek ve ihtiyaçlarının da sürekli değiştiği; talebin ekonomik, toplumsal, doğal, politik birçok koşuldandır dolaylı olarak etkilendiği (Kozak, Kozak ve Kozak 2012, 38-40) turizm sürekli ve büyük çaplı değişimlerin yaşandığı bir sektör olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının sergilenmesini gerektirmektedir. Nitekim emek-yoğun yapısıyla sürekli ve büyük çaplı değişimlerin yaşandığı otelcilik sektöründe dönüştürücü liderler işletmelerin uzun dönemli başarısında hayati rol oynamaktadırlar (Tracey ve Hinkin 1994, 21, Padron 2011, ii). Dönüştürücü liderlerin özellikle yaptıkları işten diğerlerine göre daha fazla memnuniyet duyması (Jin, Seo ve Shapiro, 2016: 78) öngörülen hizmet kalitesinin sağlanmasında dönüştürücü liderliği daha da önemli kılmaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışları otel işletmelerinde iş stresi, tükenmişlik sendromu (Gill, Flaschner ve Shachar 2006), işgören güçlendirme (Gill vd. 2010), marka tutumu (Uen vd. 2012), örgütsel etkinlik ve liderin etkinliği (Erkutlu 2008), yaratıcılık ve işgören performansı (Brown ve Arendt 2011; Cheung ve Wong 2011) üzerindeki etkileri bağlamında incelenmiştir. Söz konusu araştırmaların sonuçları dönüştürücü liderlerin otel işletmelerinde örgüt ve işgören performansını artırma, işgören güçlendirme, iş stresi ve tükenmişlik sendromunu azaltma, duygusal zekânın gelişimini sağlama ve işgörenlerde yaratıcılığı geliştirme gibi olumlu etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Sağladığı önemli katkılar bağlamında otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik özellikle son 20 yılda örgütsel etkinlik ve başarının bir anahtarı olarak ilgi görmektedir (Brownell 2010, 365).

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

Otel işletmelerinin çok sayıda hizmet bileşeni ile yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmesi, bu işletmelerde her gün sayısız bilginin ortaya çıkmasına neden olmakta ve önemli bir bilgi stoğu oluşmaktadır. Söz konusu bilgi stokunun örgütsel etkinlik ve verimlilik amacıyla doğru bir şekilde yönetilebilmesi için ise liderlerin ve yöneticilerin birlikte hareket etmesi gerekir (McFarlane, Mujtaba ve Cavico 2009, 1). Gerek örgüt içinde, gerekse de örgüt dışında tüm taraflara kaliteli bilginin sağlanması için liderlik girişimleri vazgeçilmez bir unsurdur (Phillips 2005). Nitekim konu ile ilgili literatür incelendiğinde lider desteğinin olmadığı birçok bilgi yönetimi uygulamasının başarısızlıkla sonuçlandığı ve bu tür uygulamaların başarısında liderlik stillerinin önemli bir faktör olduğu vurgulanmaktadır (Gelard, Boroumand ve Mohammadi, 2014: 68).

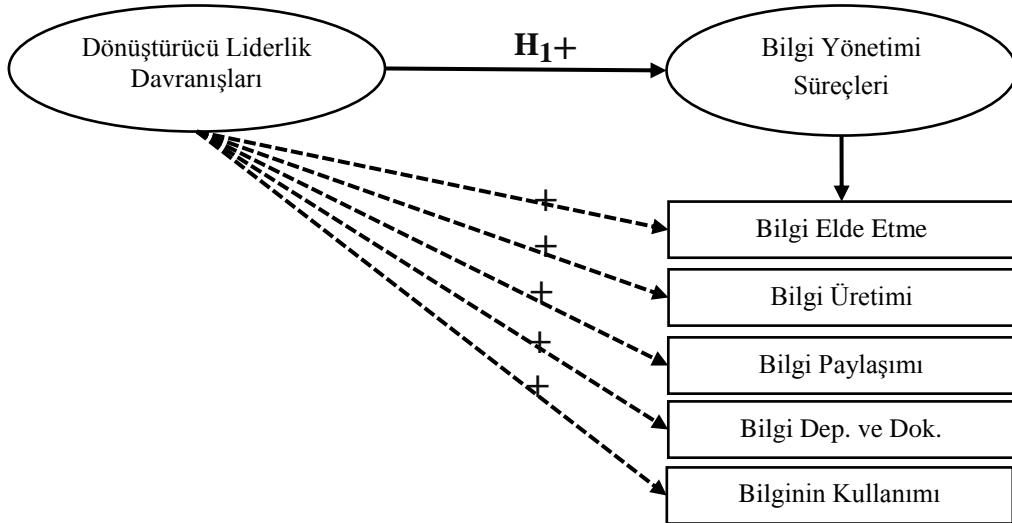
Liderlik, bilgi toplumunda işletme süreçlerinin yönetiminde etkili yönetici modeli olarak değerlendirilmektedir (Öztürk 2016, 25). Liderler, örgütün tüm seviyelerinde bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik vizyon, motivasyon ve gerekli sistem ve yapıları sağlayarak işgörenlere bilgi yönetimi projelerine katılmaları konusunda ilham vermekte (Bryant 2003, 32; Shi 2010, 16); sahip oldukları bilgiyi diğer işgörenler ile serbest bir şekilde paylaşma, sürekli öğrenme, yeni bilgi ve fikirler arama yönünde isteklilik sergileyerek örgüt içerisinde rol model oluşturmaktadırlar (Yew Wong 2005, 67). Liderler aynı zamanda bilgi yönetimi süreçleri aracılığıyla hedeflenen örgütsel çıktuların başarılması için gerekli olan çevresel koşulları sağlayarak (Lee ve Choi 2003, 181; Wu vd. 2011, 4390) doğrudan örgüt performansı üzerinde olumlu etkiler yapmaktadırlar. Liderler bu süreçte ayrıca bilgi elde etme, bilgi kontrolü, bilgi kullanımı ve bilgi dağıtımına imkân tanıyan-kolaylaştıran örgüt iklimini yaratma ve sağlamada önemli roller üstlenerek, örgütsel bilginin yönetiminde merkezi bir rol oynamaktadırlar (Bryant 2003, 32). Nitekim günümüzde işletmeler farklı liderlik rolleri aracılığıyla örgüt içerisinde bilginin genişletilmesi (dağıtım) ve çeşitlendirilmesini (yeni bilgiler üretme) sağlamaktadırlar (Sarabia 2007). Takipçilerine uzmanlık bilgisi ve genel bilgiler sağlayarak bilgi üreticisi rolü üstlenme (Lee vd. 2010, 485), informal iletişim ve kültür paylaşımı ile iş süreçlerinde bütünleştirici bir rol üstlenme (Mabey, Kulich ve Lorenzi-Cioldi 2012, 2464) ve örgüt içerisinde bilginin kullanımını teşvik (Green ve Aitken 2006, 94-99) bunların başlıcalarıdır.

Liderlerin bilgi yönetiminde üstlendiği temel roller göz önüne alındığında dönüştürücü liderlerin bu süreçte önemli katkılar sağlayabileceği açıktır. Bryant, (2003, 41) bilgi örgütlerinde özellikle bilginin üretilmesi, paylaşımı ve yayılması için gerekli olan liderlik özelliklerini ancak dönüştürücü liderlerin gösterebildiğini belirtmektedir. Bununla birlikte az sayıda araştırmacı dönüştürücü liderlik ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Crawford 2003, 5, Crawford 2005, 9). Salo (2009, 120-126) bilgi yönetimi sürecinde, dönüştürücü liderliğin vizyon ve misyon oluşturmada itici güç olma, iyi yönetimi geliştirme, bilgi yönetimi girişimleri için uygun ortam yaratma, bilgi yönetimi sistemi oluşturulması ve değişim için harekete geçilmesi gibi pozitif etkilerinin bulunduğunu saptamıştır. Chen ve Barnes (2006) stratejik ortaklıklar ile yürütülen örgütlerde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderlik davranışlarının, iç bilgi paylaşımının çok önemli bir belirleyicisi olduğunu saptamıştır. Anagnoste, Agoston ve Puia (2010) bilgi yönetimine istekliliğin ancak dönüştürücü liderlik davranışlarını etkin kullanma kapasitesine sahip liderler tarafından yaratabileceği, yönetilebileceği ve sürdürülebileceğini belirtmiştir. Dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi sürecindeki etkilerini bireysel, grup ve örgüt düzeyinde değerlendirmek de mümkündür (Bryant, 2003). Buna göre dönüştürücü liderler bireysel düzeyde motivasyon, destek ve entelektüel uyarım ile işgörenlerin daha yenilikçi olmalarını sağlar, işgörenlerde yaratıcılığı teşvik ederler. Ayrıca karizma (ideal etki) ile işgörenleri yenilik için heyecanlandırır ve motive ederler. Diğer yandan bireysel destek ile işgörenleri, fikirlerini işletme ile paylaşması yönünde cesaretlendirirler, ayrıca onları her gün motive ederler. Grubu yenilikçi olma, sorunları çözme, çözümler üretme yönünde cesaretlendirme, işgörenleri grup içinde bilgi paylaşımı konusunda teşvik etmekte dönüştürücü liderlerin grup düzeyindeki katkılarına örnektir. Dönüştürücü liderler bilginin sistematik bir olguya dönüştüğü örgüt düzeyinde, takipçilerine stratejik bir vizyon oluşturur, onları bu yönde güdüler ve teşvik ederler, ayrıca iş görenden zayıf yönlerini geliştirmelerini talep ederler. Buraya kadar belirtilen araştırma sonuçlarına göre, dönüştürücü liderler bilgi paylaşımı kültürünü oluşturan, bilginin transferi ve depolanmasını kolaylaştıracak bir alt yapı yaratan, örgüt içinde bireylerin karşılıklı öğrenmelerini

sağlayacak sistemleri kuran ve destekleyen kişilerdir. Dolayısıyla araştırmanın temel hipotezi ve modeli;

H₁: Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerini pozitif yönde etkilemektedir.

Araştırmanın temel hipotezi aynı zamanda dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi süreçlerinin her biri üzerindeki etkilerini de belirlemeyi gerekli kılmaktadır. Dönüştürücü liderler işletmelerin bilgi elde etme sürecinde aktif rol oynayan liderlerdir. İşletmenin yakın ve uzak çevresini sürekli tarayarak, gelişimi mümkün kılacak yeni yapılar ve mekanizmalar oluşturan (Tracey ve Hinkin 1994, 24) dönüştürücü liderler bilgi elde etme sürecini pozitif yönde etkileyebilmektedirler (Politis 2002, 193). Dönüştürücü liderler aynı zamanda bireysel bilgi üretimi sürecinde işgörenleri yenilikçi olma yönünde motive ederek onları desteklemekte ve bu yönde entelektüel uyarımda bulunmaktadır. Böylelikle örgüt içerisinde yaratıcılık teşvik edilerek, özgün bilgiler ortaya çıkmaktadır (Bryant 2003, 39). Bilgi paylaşımının önemli bir belirleyicisi olan bu liderler (Chen ve Barnes 2006), örgüt içerisinde bilgi paylaşımı kültürünün yaratılmasında kritik rol oynamakta ve bilgi paylaşımını teşvik etmektedirler (OPM 2005, 23; Green ve Aitken 2006, 104).



Şekil 1: Araştırma Modeli

Dönüştürücü liderlerin bilgi depolama/dokümantasyon faaliyetleri sürecinde, ortak vizyonun paylaşılmasını sağlaması, iş geliştirme önerilerinde bulunması, işgörenleri bilgi depolama ve dokümantasyonunda yeni yöntemleri geliştirmeleri yönünde cesaretlendirmesi onların muhtemel katkılarına ortaya koymaktadır. Ortak vizyon ve strateji oluşturma, geribildirimleri işgörenler ile paylaşma, tanımlanmış rolleri/sorumlulukları ve ödüllendirme sistemlerini iyileştirme, uzmanlıkları arttırma, işgörenin gelişimini sağlama, amaçlara uyumu gerçekleştirme ve kaliteli iletişimi destekleme (Green ve Aitken 2006, 94-99), riskleri üstlenme, proaktif davranma, öz-eleştiri, projeleri gerçekleştirme cesareti, başarılı işgöreni ödüllendirme, ürünlerin uygun bütçe ile pazara sunumu için doğru zamanlamayı yapabilmek, işgörelere ilham verme ve onlara model oluşturma (Soliman 2011, 1359) davranışları ise dönüştürücü liderlerin bilginin kullanımı kap-

samında değerlendirilebilecek temel katkılarıdır. Dönüştürücü liderlerin her bir bilgi yönetimi sürecindeki temel katkılarından hareketle araştırmanın alt hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H_{1a}: Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerinden bilginin elde edilmesi sürecini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerinden bilginin üretilmesi sürecini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerinden bilgi paylaşımı sürecini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1d}: Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerinden bilginin depolanması/dokümantasyonu sürecini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1e}: Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerinden bilginin kullanımı sürecini pozitif yönde etkilemektedir.

5. METODOLOJİ

5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir otellerde görevli alt ve orta düzey yöneticilerdir. Zincir otel işletmelerinin geniş bir coğrafi alana (ulusal ve/veya uluslararası) yayılmış olmaları nedeni ile bilginin daha önemli hale gelmesi ve bünyelerinde çok sayıda iş birimi barındırmaları sebebiyle daha kurumsal işletmeler olmaları evrenin şekillenmesinde temel etkidir. Diğer yandan araştırma kapsamında anket uygulaması için alt ve orta düzey yöneticilerin tercih edilmesinde, bu işgörenlerin amirleri konumundaki yöneticilerin liderlik davranışlarını ve otel işletmesi tarafından gerçekleştirilen bilgi yönetimi süreçlerini yönetici pozisyonunda olmayan işgörelere göre daha iyi bildiği varsayımı dikkate alınmıştır.

Araştırma evrenini oluşturan işletmeler Resort Dergisi (2011, 34) Türkiye Zincir oteller araştırması sonuçları doğrultusunda belirlenmiştir. Raporda yer alan ilgili otel gruplarının sitelerinin incelenmesi sonucunda 167 adet otel işletmesinin bu gruplara bağlı olarak faaliyet gösterdiği saptanmış ve 167 otel işletmesinde görevli alt ve orta düzey yöneticiler araştırmanın evreni olarak kabul edilmiştir. Evrendeki sayının belirlenmesinde ise büyük ölçekli bir otel işletmesinin temel departmanları baz alınarak her bir otel işletmesinde görevli alt ve orta düzey yönetici sayısı hesaplanmıştır. Bu kapsamda büyük ölçekli bir otel işletmesinde 9 temel departmanda 43 alt ve orta düzey yönetici bulunacağı öngörülerek, evrendeki sayının yaklaşık olarak 7181 olması gerektiği hesaplanmıştır. Diğer yandan araştırmanın gerçekleştirileceği zincir otel işletmelerindeki alt ve orta düzey yönetici sayısının, otel işletmelerinin organizasyon yapısına, büyüklüklerine, sundukları hizmet çeşidine ve karşıladıkları konaklama ihtiyacına göre farklılık gösterebileceği varsayılarak çalışma evrenini temsil eden kütlenin tam olarak bilinmeyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle araştırmada sınırsız evrenler için örneklem hesaplama formülünden yararlanılarak en az 385 yöneticiye ulaşılması gerektiği hesaplanmıştır. Veri toplama sürecinde 504 adet alt veya orta düzey yöneticiye anket uygulanarak bu sınırın üzerine çıkılmıştır.

Araştırmada hedeflenen sonuçlara ulaşılması için ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesinde anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada anket yönteminin tercih edilmesinde maliyet, zaman tasarrufu, yöneticilere ulaşılabilirlik unsurları etkili olmuştur. Elde edilen verilerin genel olarak incelenmesi sonucunda hatalı ve/veya yanlış doldurulan 81 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Buradan hareketle araştırma örnekleminin 423 katılımcıdan (alt ve orta düzey yönetici) oluştuğu kabul edilmiştir.

5.2. Araştırma Ölçekleri

Araştırmada kullanılan anket formu temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan departman, pozisyon, işletmede çalışma süresi, vb. demografik sorular ile zincir otel işletmelerinin kuruluş yılı, personel sayısı, oda ve yatak kapasitesi, yıldız sayısı gibi tanımlayıcı sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünü oluşturan dönüştürücü liderlik davranışlarının ölçümünde Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter'in 1990 yılında gerçekleştirdikleri "Dönüştürücü Liderlik Davranışları ve Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Lidere Güven, Memnuniyet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri" konulu araştırma kapsamında kullanılan Dönüştürücü Lider Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte dönüştürücü liderlik davranışları 23 ifade ile 6 boyutta ölçülmüştür. Buna göre dönüştürücü liderler vizyon belirleme (5 ifade), rol model oluşturma (3 ifade), grup amaçlarının kabulünü sağlama (4 ifade), yüksek performans beklentisi (3 ifade), bireysel destek sağlama (4 ifade) ve entelektüel uyarım (4 ifade) davranışlarını sergilemektedirler. Anketin üçüncü bölümü bilgi yönetimi süreçlerinin ölçümünü kapsamaktadır. Bu bölümde Shi'nin (2010), Kianto'nun (2008) ORCI (Organizational Renewal Capability Inventory / Örgütsel Yenilenme Yeteneği Envanteri) ölçeğinde geliştirmeler yaparak doktora tezinde kullanıldığı anket sorularından faydalanılmıştır. Buna göre zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçleri 32 ifade ve 5 alt boyutta incelenmiştir. Bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin boyutlar, bilginin elde edilmesi (6 ifade), bilginin üretilmesi (5 ifade), bilginin paylaşılması (7 ifade), bilginin depolanması ve dokümantasyonu (7 ifade) ile bilginin kullanılması (7 ifade) şeklindedir.

5.3. Veri Analizi

Veri analizi sürecinde ilk olarak güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik analizlerinde dönüştürücü liderlik ölçeği güvenilirliğini ifade eden Cronbach Alpha katsayısının 23 madde (ifade) için 0.720, bilgi yönetimi ölçeği güvenilirliğini ifade eden Cronbach Alpha katsayısının ise 32 madde için 0.830 olduğu saptanmıştır. Bir sonraki aşamada katılımcılara ait demografik değişkenlerin analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ana Değişken	Alt Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)	Ana Değişken	Alt Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	137	32.4	Pozisyon	Departman Müd.	245	57.9
	Erkek	286	67.6		Dept. Müd. Yard.	41	9.7
Yaş Grubu	25 yaşından genç	11	2.6		Şef/sorumlu	122	28.8
	25-34 yaş arası	248	58.7		Şef Yardımcısı	12	2.8
	35-44 yaş arası	152	35.9		Uzman	3	0.8
	45 yaş ve üzeri	12	2.8	Çalışılan Departman	İdari Birimler	24	5.7
Medeni Durum	Evli	250	59.1		Önbüro	96	22.7
	Bekâr	173	40.9		Kat Hizmetleri	44	10.4
Eğitim Durumu	İlk/ortaokul	6	1.4		Yiyecek & İçecek	99	23.4
	Lise	71	16.8		Satış-Pazarlama & Halkla İlişkiler	40	9.5
	Ön lisans/Lisans	337	79.7	Muhasebe	31	7.3	
	Lisansüstü	9	2.1	İnsan Kaynakları	49	11.6	

Turizm sektöründe çalışma süresi	5 yıldan az		5-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		20 yıldan fazla		Yanıtız						
	Sıklık (n)	Yüzde (%)	Sıklık (n)	Yüzde (%)	Sıklık (n)	Yüzde (%)	Sıklık (n)	Yüzde (%)	Sıklık (n)	Yüzde (%)	Sıklık (n)	Yüzde (%)					
Turizm sektöründe çalışma süresi	5 yıldan az	52	12.3	5 yıldan az	6	1.4	5 yıldan az	6	1.4	5 yıldan az	6	1.4					
	5-10 yıl	163	38.5	5-10 yıl	17	4.0	5-10 yıl	17	4.0	5-10 yıl	17	4.0					
	11-15 yıl	113	26.7	11-15 yıl	17	4.0	11-15 yıl	17	4.0	11-15 yıl	17	4.0					
	16-20 yıl	56	13.2	16-20 yıl	175	41.4	16-20 yıl	175	41.4	16-20 yıl	175	41.4					
	20 yıldan fazla	29	6.9	20 yıldan fazla	113	26.7	20 yıldan fazla	113	26.7	20 yıldan fazla	113	26.7					
	Yanıtız	10	2.4	Yanıtız	36	8.5	Yanıtız	36	8.5	Yanıtız	36	8.5					
Toplam (N) = 423 katılımcı				İşletmede çalışma süresi		10 yıl ve üzeri		31		7.3		Yanıtız		68		16.1	

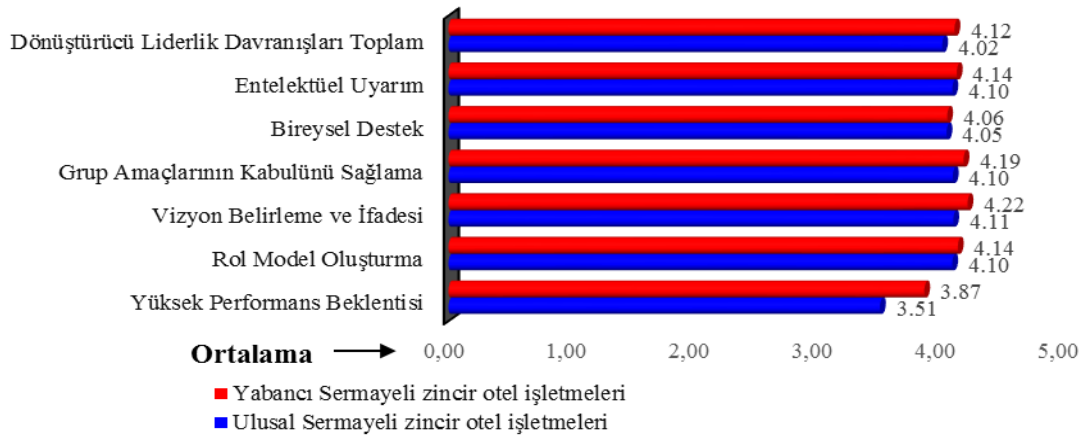
Tablo 1’de yer alan analiz sonuçlarına göre kalıtmıcıların %58.7’sinin 25-34 yaş aralığında ve %35.9’unun 35-44 yaş aralığındadır. Katılımcıların %79.7’sinin ön lisans veya lisans mezunu olması zincir otel işletmelerinde görevli alt ve orta düzey yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu kalifiye işgücünden oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri incelendiğinde %87.7’sinin 5 yıldan fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların %41.4 gibi büyük bir çoğunluğunun görev yaptığı işletmede 4 yıldan daha az süredir çalışmakta olması dikkati çeken başka bir unsurdur. Katılımcıların işletmedeki pozisyonları incelendiğinde ise %67.6’sının orta düzey yöneticileri ifade eden departman müdürü veya departman müdür yardımcısı olduğu, kalan kesimin ise alt düzey yöneticileri ifade eden şef/sorumlu, şef yardımcısı veya uzmanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların görevli olduğu departmanların ise sırasıyla yiyecek & içecek departmanı (%23.4), önbüro departmanı (%22.7), insan kaynakları departmanı (%11.6) ve kat hizmetleri departmanında (%10.4) yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 2: Otel İşletmelerine İlişkin Özellikler

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

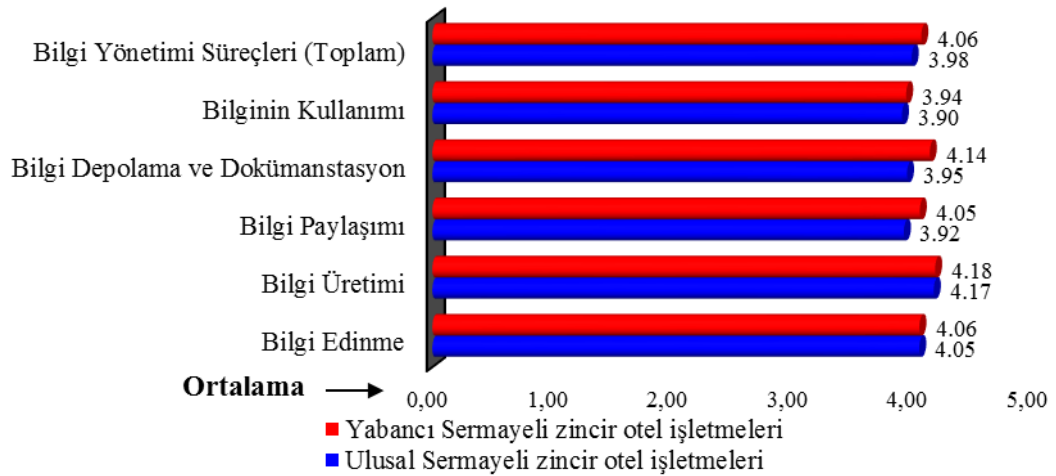
Tablo 2’de yer alan ve araştırma kapsamında veri elde edilen zincir otel işletmelerine ilişkin gerçekleştirilen tanımlayıcı analiz sonuçları örneklem içerisinde yer alan 29 adet yabancı sermayeli zincir otel işletmesinden %58.62’sinin (n:17) 5 yıldan daha az süredir (2008 yılı ve sonrası) Türkiye’de faaliyet gösterdiğini ortaya koymuştur. Diğer yandan örneklemde yer alan 36 adet ulusal sermayeli zincir otel işletmesinin 20’si (%55.56) 5 yıldızlı otel işletmesi olarak faaliyet göstermekte ve 26’sı 5 yıldan daha uzun süredir hizmet sunmaktadır. Araştırmaya katkı sağlayan yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinin 22 tanesi 5 yıldızlı (%75.86) otel işletmesi niteliğinde iken, 5 tanesi 4 yıldızlı (%17.24), 2 tanesi ise 3 yıldızlı (6.90) otel işletmesi niteliğindedir. Analiz sonuçları ayrıca zincir otel işletmelerinde işgören yoğunluğunun oda sayılarına bağlı olarak sahil otelleri haricinde genellikle 100’den az olduğunu ortaya koymuştur

Veri analizinin bir sonraki aşaması otel yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarını sergileme düzeyi ve otel işletmelerinde bilgi yönetim süreçlerinin uygulanma düzeyinin sermaye sahiplik türü (yabancı sermayeli ve ulusal sermayeli) bağlamında karşılaştırılmasını kapsamaktadır. Analiz sonuçları yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde görevli katılımcılara ait dönüştürücü liderlik davranışı algılarının (\bar{x} : 4.12) ulusal sermayeli zincir otel işletmesinde görevli katılımcıların algılarına (\bar{x} : 4.02) göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde görevli katılımcıların dönüştürücü liderlik alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri daha yüksektir. Buradan hareketle yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde görevli yöneticilerin, ulusal sermayeli zincir otel işletmelerindeki yöneticilere oranla, kendilerine bağlı olarak çalışan işgörenlere karşı dönüştürücü liderlik davranışlarını daha fazla sergilediği sonucuna ulaşmak mümkündür.



Şekil 2. Zincir Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışları

Zincir otel işletmelerindeki bilgi yönetimi süreçlerinin uygulanma düzeyleri karşılaştırıldığında ise yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçlerinin (\bar{x} : 4.06) ulusal sermayeli zincir otel işletmelerine (\bar{x} : 3.98) oranla daha fazla gerçekleştirildiği saptanmıştır. Bilgi yönetim süreçlerine ilişkin alt boyutlar incelendiğinde de benzer şekilde tüm boyutlarda yabancı sermayeli zincir otel işletmelerine ait ortalamaların daha yüksek olduğu görülmektedir.



Şekil 3. Zincir Otel İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Süreçleri

6. BULGULAR

Zincir otel işletmelerinde görevli üst düzey yöneticilerin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesi üzerindeki etkisini ortaya koyan bu bölümde ilk olarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, zincir otel işletmelerinde sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları ile otel işletmesi bünyesinde gerçekleştirilen bilgi yönetim süreçleri arasında güçlü (r: .616) ve anlamlı (p: 0.000) bir ilişki olduğunu göstermiştir. Diğer bir ifadeyle zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışları arttıkça bilgi yönetimi süreçlerine ilişkin uygulamalarda da artış görülmektedir. Benzer şekilde, dönüştürücü liderlik davranışları bir bütün olarak bilgi yönetimi süreçlerinin her biri ile güçlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Dönüştürücü liderlik davranışlarının en yüksek düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu bilgi yönetimi süreci bilgi edinmedir (r: .501). Bilgi edinme sürecini sırasıyla bilgi paylaşımı (r: .495), bilgi kullanımı (r: .461), bilgi depolama ve dokümantasyon (r: .448) süreçleri izlemektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarının diğer bilgi yönetimi süreçlerine oranla daha az ilişki içerisinde olduğu süreç ise bilgi üretimi (r: .328) sürecidir. Diğer yandan dönüştürücü liderlik davranışlarından bilgi yönetimi süreçleri ile en yüksek ilişkiye sahip alt faktörün entelektüel uyarım olduğu (r: .460), bu alt faktörü ise grup amaçlarının kabulünü sağlama (r: .399), yüksek performans beklentisi (r: .393), rol model oluşturma (r: .386), vizyon belirleme ve ifadesi (r: .378) ve bireysel destek (r: .348) alt faktörlerinin izlediği saptanmıştır.

Tablo 3. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetim Süreçleri İle İlişkinin Belirlenmesi

		Yüksek performans beklentisi	Rol model oluşturma	Vizyon belirleme ve ifadesi	Grup amaçlarının kabulünü sağlama	Bireysel destek	Entelektüel uyarım	Dönüştürücü Liderlik Davranışları Toplam
Bilgi edinme	r	.291**	.332**	.323**	.255**	.359**	.366**	.501**
Bilgi üretimi	r	.149**	.203**	.183**	.263**	.213**	.262**	.328**
Bilgi paylaşımı	r	.330**	.324**	.322**	.298**	.273**	.351**	.495**
Bilgi depolama ve dokümantasyon	r	.349**	.268**	.239**	.315**	.212**	.318**	.448**
Bilginin kullanımı	r	.284**	.274**	.297**	.322**	.223**	.369**	.461**
Bilgi Yönetim Süreçleri Toplam	r	.393**	.386**	.378**	.399**	.348**	.460**	.616**

r: Pearson Correlation value, **: correlations are significant at p<0.01 level.

Araştırmada dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetim süreçlerini nasıl ve ne derece etkilediğinin tespiti için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisi tek değişkenli doğrusal regresyon ile genel olarak incelenmiştir.

Tablo 4: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetim Süreçleri Üzerindeki Etkisi

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

Bulgular araştırmanın temel hipotezinin testine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizinin uygun olduğunu ortaya koymuştur (F: 257.730, R: 0.616, $p < 0.05$). Buradan hareketle oluşturulan regresyon modeli ise; “*Bilgi Yönetimi Süreçleri = 1.298 + 0.671 x Dönüştürücü Liderlik Davranışları*” şeklindedir. Modele göre, dönüştürücü liderlik davranışlarındaki her 1 (bir) birimlik artış, bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesi üzerinde 0.671’lik bir artış meydana getirmekte ve zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetimi süreçlerine ait toplam varyansın %38’ini açıklamaktadır. Dolayısıyla araştırmanın temel hipotezi olan “ H_1 : Dönüştürücü liderlik davranışları bilgi yönetim süreçlerini pozitif yönde etkilemektedir.” kabul edilmiştir.

Zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkilerinin daha detaylı incelenmesi amacıyla, her bir dönüştürücü liderlik davranışının bilgi yönetimi süreçleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çok değişkenli regresyon analizine ait bulgular dönüştürücü liderlik davranışları alt boyutlarının bilgi yönetimi süreçlerine ait toplam varyansın %38,3’ünü açıkladığını ortaya koymuştur. Ayrıca, zincir otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin tüm alt faktörler bilgi yönetimi süreçlerini pozitif olarak etkilemektedir. Bilgi yönetim süreçleri üzerinde en yüksek düzeyde etkisi olan dönüştürücü liderlik davranışı vizyon belirleme ve ifadesidir (β : 1.159, p : 0.000 ve $p < 0.05$). Bilgi yönetimi süreçlerini en fazla etkileyen diğer dönüştürücü liderlik davranışları ise sırasıyla entelektüel uyarım (β : 0.136, p : 0.000 ve $p < 0.05$) ve grup amaçlarının kabulünü sağlama (β : 0.119, p : 0.000 ve $p < 0.05$) davranışlarıdır. Diğer dönüştürücü liderlik davranışlarına göre bilgi yönetimi süreçleri üzerinde daha az etkiye sahip olan dönüştürücü liderlik davranışı ise bireysel destek davranışdır (β : 0.080, p : 0.000 ve $p < 0.05$).

Tablo 5: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetim Süreçleri Üzerindeki Etkisi

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

Zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi süreçleri üzerinde olumlu katkılarının belirlenmesinden sonra, söz konusu liderlik davranışlarının etkisi her bir bilgi yönetimi süreci bağlamında incelenmiştir. Bulgulara göre dönüştürücü liderlik davranışları bilgi edinme, bilgi üretimi, bilgi paylaşımı, bilgi depolama ve dokümantasyonu ve bilgi kullanımı süreçlerinin her birine pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla araştırmanın temel hipotezine bağlı olarak geliştirilen alt hipotezlerin (H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , H_{1e}) tamamı kabul edilmiştir. Bununla birlikte dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi süreçlerinden bilgi edinme ve bilgi paylaşımında daha fazla katkı sağlamakta, bilgi üretimi sürecinde ise katı düzeyi diğer süreçlere oranla daha sınırlı olmaktadır.

Tablo 6: Alt Hipotezlerin Test Edilmesi

<i>Bilgi Elde Etme</i>	<i>Bilgi Üretimi</i>	<i>Bilginin Paylaşılması</i>	<i>Bilgi Depolama Dokümantasyon</i>	<i>Bilginin Kullanımı</i>
------------------------	----------------------	------------------------------	-------------------------------------	---------------------------

<i>Bağımsız değişkenler</i>	β	β	β	β	β
<i>Sabit</i>	0.771	2.255	1.184	1.535	0.813
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	0.084	--	0.099	0.130	0.085
<i>Rol model oluşturma</i>	0.136	--	0.127	--	--
<i>Vizyon belirleme ve ifadesi</i>	0.203	--	0.192	--	0.196
<i>Grup amaçlarının kabulünü sağlama</i>	--	0.140	0.095	0.150	0.167
<i>Bireysel destek</i>	0.189	--	--	--	--
<i>Entelektüel uyarım</i>	0.153	0.114	0.104	0.111	0.192
R	0.512	0.343	0.500	0.462	0.472
R²	0.262	0.118	0.250	0.214	0.222
Düzeltilmiş R²	0.251	0.105	0.239	0.202	0.211
F	24.577	9.240	23.075	18.850	19.836
p	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*

Tablo 6'daki bulgular daha detaylı incelendiğinde bilgi elde etme sürecinde vizyon belirleme (β : 0.203) ve bireysel destek (β : 0.189) davranışlarının; bilgi üretiminde grup amaçlarının kabulünü sağlama (β : 0.140) yönündeki çabaların daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Vizyon belirleme davranışları (β : 0.192) ve rol model oluşturma davranışları (β : 0.127) ise bilgi paylaşımında dönüştürücü liderliğin etkisinin daha fazla olduğu boyutları oluşturmaktadır. Bilginin depolanması ve dokümantasyonu sürecinde yüksek performans beklentisine sahip olma (β : 0.130), grup amaçlarının kabulü yönünde davranışlar sergileme (β : 0.150) ve entelektüel uyarımlarda bulunma (β : 0.111) dönüştürücü liderleri sürecin daha sağlıklı olmasındaki temel katkılarıdır. Dönüştürücü liderler bilginin kullanımı sürecinde de temel olarak vizyon belirleme (β : 0.196), entelektüel uyarım (β : 0.192) ve takipçilerinin grup amaçlarını kabullenmesi yönündeki gayretleri (β : 0.167) ile ön plana çıkmaktadırlar.

7. TARTIŞMA

Bu araştırmanın en önemli sonucu, zincir otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesi ile dönüştürücü liderlik davranışlarının geneli ve tüm alt boyutları arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğunun ve dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçlerini pozitif yönde etkilediğinin tespit edilmesidir. İlgili sonuçlar turizm sektöründe gerçekleştirilen diğer bazı araştırma sonuçları (Cooper 2006; Yücelen ve Yiğitbaş 2010; Chien 2006) ile desteklenmektedir. Örneğin, Cooper (2006, 56) turizm sektöründe yer alan işletmelerde etkin bilgi yönetiminin işletme büyüklüğü, organizasyon yapısı, uzmanlaşma ve rekabet düzeyi ile birlikte etkili liderlik davranışlarına bağlı olduğunu belirtmektedir. Yücelen ve Yiğitbaş (2010) otel işletmelerinde bilgi yönetimi faaliyetlerinde takım çalışması ve işbirliğinin etkin liderlik davranışları ile daha da arttığını ifade etmektedir. Chien (2006, 21) ise otel işletmelerinde lider pozisyonundaki yöneticilerin bilgi yönetimi kapsamında bilgi paylaşımı ve bilginin kullanımı konusunda sorumluluklar aldıkları ve bilgi topluluklarının oluşturulmasında önemli katkılar sağladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma bulguları turizm sektörü dışındaki çeşitli araştırma bulguları ile karşılaştırıldığında çeşitli uygulamalı ve/veya teorik araştırmaların (Crawford 2003, 2005; Bryant 2003; Nguyen ve Mohamed 2009; Anagnoste, Agoston ve Puia 2010; Soliman 2011) araştırma bulgularını desteklediği görülmektedir. Örneğin; Crawford (2003, 9; 2005, 11-12) dönüştürücü liderlik davranışlarının alt boyutlarının bilgi yönetimi süreçlerini pozitif yönde etkilediğini saptamıştır. Nguyen ve Mohamed (2009) dönüştürücü liderlik davranışlarının bilgi yönetimini olumlu yönde etkilediğini, Lin ve Hsiao (2014: 173) dönüştürücü liderlerin iş görenlerin bilgi paylaşımı eği-

limlerini arttırdıklarını belirlemişlerdir. Soliman (2011, 1358-1359) ise dönüştürücü liderlerin risk üstlenme, proaktif davranma, öz eleştiri, bilgi yönetimi projelerinin gerçekleştirilmesi yönünde işgörenleri teşvik etme, yüksek performans gösteren işgörenleri ödüllendirme, işgörenler için rol model oluşturma ve ilham verme davranışları ile örgütlerde bilginin etkin yönetimine doğrudan katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Bryant (2003, 42) dönüştürücü liderlerin özellikle bilgi paylaşımı ve bilgi üretiminde bireysel ve grup düzeyinde etkili olduğunu saptamış; Anagnoste, Agoston ve Puia (2010, 57-58) bilişsel bilgiye ilişkin duyguların oluşturulması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesinin dönüştürücü liderlik ile mümkün olacağını ortaya koymuştur.


Araştırmada ulaşılan bir diğer önemli sonuç dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi alt süreçlerinin tamamında önemli katkılar sağlamasıdır. İlk olarak dönüştürücü liderlik davranışları bilgi edinme sürecini pozitif yönde etkilemektedir. Söz konusu sonuç, otel işletmelerinde farklı liderlik davranışlarının bilgi edinme süreci üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar ile desteklenmektedir. Örneğin; Yang ve Wan (2004, 597-599) dönüştürücü liderlerin örgüt içerisinde sosyal etkileşime daha fazla imkân tanınması ve eş zamanlı olarak örgüt genelinde açık iletişim odaklı destekleyici kültürün oluşturulması sürecinde liderin doğrudan katkısı bulunduğunu ifade etmektedir. Hallin ve Marnburg (2008) ise stratejik ortaklık (joint venture) şeklinde faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinde örtük bilginin elde edilmesi için işletme genelinde liderlerin vizyon belirleme davranışlarıyla örgütsel öğrenme düzeyinin teşvik edilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlerin bilgi paylaşımı sürecini pozitif yönde etkilemesi araştırmanın bir diğer önemli sonucudur. Literatürde yer alan çeşitli araştırmalar (Bouncken 2002; Anonim 2005; Yang ve Wan 2004; Yang 2010; Magnini 2008; Rudez 2010) bu sonuçları destekler niteliktedir. Yang ve Wan (2004, 597-599) belirli liderlik davranışları ile molalarda işle ilgili bilgi paylaşımının artırılabilirliğini belirtmektedir. Yine, bir diğer araştırmada, otel yöneticilerinin (liderlerin) işgörenleri motive ederek iş arkadaşlarıyla daha fazla bilgi paylaşmalarını sağlayabildiği saptanmıştır (Anonim 2005, 16). Yang (2010, 51) ise uluslararası otel işletmelerinde üst yönetimde yer alan liderlerin örgütsel bağlılığı ve işgörenler arasında güveni artırma, bilgi paylaşım süreçlerinde aktif olarak yer alma, örgüt içinde yaratıcı fikirleri ve yenilikçi girişimleri destekleme, örgüt içerisinde açık iletişim kanallarını geliştirme faaliyetleri ile bilgi paylaşımını desteklediği sonucuna ulaşmıştır. Rudez (2010, 200) de Yang ile benzer sonuçlara ulaşmış ve işletmelerde yaratıcılığı destekleyen esnek/hiyerarşik olmayan yaklaşımın benimsenmesi gerektiğini saptamıştır. Bouncken (2002, 55) bilgi paylaşımında liderlerin bilgi çalışanlarını motive etmesi gerektiğini belirtirken, Magnini (2008, 256) ise uluslararası zincir otel işletmelerinde etkin bilgi paylaşımı için tüm zincir genelinde öğrenme odaklı ve yenilikçi bir vizyonunun paylaşılması gerektiğine vurgu yaparak, dolaylı şekilde dönüştürücü liderlerin gerekliliğine işaret etmektedir.

Tablo 7: Dönüştürücü Liderlerin Bilgi Yönetimi Süreçleri Üzerine Etkilerine Yönelik Bulgular

	Bilgi Edinme	Bilgi Üretimi	Bilgi Paylaşımı	Bilgi Depolama / Dokümantasyon	Bilginin Kullanımı
--	--------------	---------------	-----------------	--------------------------------	--------------------

Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

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

Söz konusu araştırmaların sonuçları dönüştürücü liderlik davranışlarına göre değerlendirildiğinde, otellerde yer alan liderlerin yaratıcı fikirleri ve yenilikçi girişimleri desteklemeleri dönüştürücü liderlerin entelektüel uyarım davranışlarına, motivasyon ve mentorluk faaliyetleri bireysel destek boyutuna, örgütsel bağlılık ve işgörenler arasında güven artırma faaliyetleri grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna, örgüt ve zincir genelinde öğrenme odaklı yenilikçi bir vizyon oluşturulması vizyon belirleme ve ifadesi boyutuna, süreç içerisinde aktif olarak yer alarak işgörenlerin performansını yükseltme çabaları ise yüksek performans beklentisi davranışlarına örnek teşkil ettiği görülmektedir. Dolayısıyla zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderler bilgi paylaşımı sürecini yüksek oranda ve doğrudan etkilemektedirler. Ancak mevcut araştırmada zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlerin bireysel destek davranışlarının bilgi paylaşımını desteklemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada dönüştürücü lider olarak tanımlanan yöneticilerin zincir otel işletmelerinde üst düzey yönetici pozisyonunda çalışmalarının etkili olduğu düşünülmektedir. Nitekim coğrafi olarak çok geniş alanlara yayılmış olan zincir otel işletmelerinde üst düzey yöneticiler şebeke örgütün işleyişi için daha fazla zaman harcamakta, bu nedenle de işgörenler ile daha az bir araya gelmektedirler. Ayrıca otel işletmelerinin faaliyetleri nedeniyle departman sayısının daha fazla olması bilgi paylaşımında dönüştürücü liderin bireysel destek düzeyini azaltıcı etki göstermektedir.

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

Araştırma bulguları zincir otel işletmelerinde dönüştürücü liderlerin bilgi depolama ve dokümantasyon sürecine olumlu katkılar yaptığına işaret etmektedir. Literatürde dönüştürücü liderlerin bilgi depolama/dokümantasyonu süreci üzerindeki etkilerine atıf yapılmamakla birlikte, bilgi yönetimi süreçlerinin yüksek performans gerektirmesi, depolama/dokümantasyon faaliyetleri için öncelikle yenilikçi, yaratıcı ve özgün fikirlerin ortaya çıkması gerekliliği ve bilgi depolama/dokümantasyon sürecinde grup/takım çalışmasının diğer süreçlere göre daha önemli olması süreçte dönüştürücü liderleri gerekli kılmaktadır. Bu düşünce, bilgi depolama ve dokümantasyonu sürecinde liderlerin süreci kolaylaştırıcı rol oynadıklarını belirten Salo (2009, 125) tarafından da desteklenmektedir.

Araştırmanın son önemli bulgusu ise dönüştürücü liderlerin zincir otel işletmelerinde bilgi kullanımını sürecini pozitif yönde etkilemesidir. Zincir otel işletmelerinde sürekli olarak bilgi üretimi ve buna bağlı olarak bilgi kullanımının gerçekleşmesi, zincirde yer alan tüm işletmelerde bilgi yönetimini uyumlaştıran ortak bir vizyonu zorunlu kılmaktadır (Bouncken 2002, 48). Dönüştürücü liderlerin bu kapsamda zincir genelinde bilgiden daha fazla faydalanılması ve bilginin etkin kullanımı için işgörenlerde yenilikçi fikirleri ve düşünceleri destekleyen, işletmenin

bilgi kullanımına ilişkin amaç ve hedeflerini açıklayan ortak bir vizyon oluşturduğu, yenilikçi fikirlerin iş süreçlerine adaptasyonu için çaba gösterdiği, işgörenlerin yeni uygulamalardaki hata oranlarını azaltarak yüksek performans sergilemelerini sağladığı öngörülmektedir. Dönüştürücü liderlerin oluşturacağı ortak vizyon, takım çalışması ve ekip ruhunu geliştireceği için grup amaçlarının kabulüne pozitif katkıda bulunacaktır. Bilgi kullanımı sürecinde dönüştürücü liderlerin işgörenlerden iş yapma tarzlarını sorgulayarak yenilikçi fikirler talep etmesi ve değerli görülen fikirleri üst yönetim desteği ile iş süreçlerinde uygulaması ise işgörenlerin entelektüel gelişimine katkıda bulunmakta ve bilginin daha etkinin kullanılmasını sağlamaktadır. Buraya kadar gerçekleştirilen tartışmalar doğrultusunda dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimindeki temel katkılarını Tablo 6'daki gibi özetlemek mümkündür.

SONUÇ

Otel işletmelerinde müşterilere sunulan nihai hizmetlerin büyük bir bölümü müşteri istekleri doğrultusunda şekillenmekte, hizmetler birden fazla departmanın ortak çabasını gerektirmekte, hizmet sunumu müşteri ve personel arasında karşılıklı etkileşim ve bilgi aktarımını kapsamaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde hizmet üretimi ve sunumu aşamalarında yoğun bir şekilde bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımı gerçekleşmektedir. Bununla birlikte zincir otel işletmelerinin genellikle şebeke örgütler şeklinde faaliyetlerini sürdürmesi bu işletmelerde bilgiyi çok daha önemli hale getirmektedir. Ayrıca, zincir otel işletmelerinde yönetim politikası gereği zincire ait tüm işletmelerde hizmet kalitesi ve standardının eş zamanlı olarak aynı düzeyde sağlanması gerekliliği, bu işletmelerde farklı kaynaklardan elde edilen bilginin yöneticiler tarafından çok dikkatli ve etkin bir şekilde yönetilerek, zincir genelinde kullanımını zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte ise dönüştürücü liderler üstlendikleri farklı roller ve sergiledikleri bazı davranışlar ile bilgi yönetimi etkinliğini arttırabilme yetkinliğine sahiptir. Mevcut araştırma sonuçları bu varsayımın ispatı niteliği taşımaktadır.

Dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi uygulamalarındaki olumlu etkilerinde vizyon belirleme ve ifadesi, entelektüel uyarım ve grup amaçlarının kabulünü sağlamaya yönelik davranışların etkisi diğer davranışlara göre daha fazladır. Ayrıca, dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi alt süreçleri üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde bilgi edinme, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımı süreçlerinde vizyon belirleme ve ifadesine yönelik davranışların; bilgi üretimi ve bilgi depolama/dokümantasyon sürecinde ise grup amaçlarının kabulünü sağlamaya yönelik davranışların en fazla katkıyı sağladığı görülmüştür. Diğer yandan bilgi edinme sürecinde grup amaçlarının kabulünü sağlama; bilgi üretimi sürecinde yüksek performans beklentisi, rol model oluşturma, vizyon belirleme ve ifadesi ve bireysel destek; bilgi paylaşımı sürecinde bireysel destek; bilgi depolama/dokümantasyon sürecinde vizyon belirleme ve ifadesi, rol model oluşturma ve bireysel destek; bilgi kullanımı sürecinde ise rol model oluşturma ve bireysel destek davranışlarının olumlu katkıları olmadığı belirlenmiştir. Söz konusu temel sonuçlar bağlamında işletmelerde dönüştürücü liderlerin işgörenler arasında ortak bir vizyon oluşturma, yüksek performanslı ekip çalışmasını teşvik etme, farklı uygulamalar ile işgörenler arasında bilgi paylaşımını teşvik etme, işgörenlerin yenilikçi fikirlerini yönetim ile paylaşımlarını sağlama, elde edilen bilgilerin yeni iş süreçlerinde uygulanması için gerekli sistem, yapı ve kültürü oluşturma gibi önemli işlevler üstlendiği sonucuna ulaşmak mümkündür. Dönüştürücü liderlerin bu bağlamda bilgi paylaşımını teşvik ve örgüt amaçlarının başarılmasında takım ruhu oluşturmak adına toplantılar düzenlemesi (Lehman-Willenbrock vd., 2015: 1029), işgörenleri gelecek hakkında iyimser olma yö-

nünde desteklemesi, onları bu yönde motive etmesi ve ilham vermesi (Deinert vd., 2015: 1110) bu işlevler kapsamında amacı gerçekleştirmeyi destekleyecek temel faaliyetlerden bazıları olarak sayılabilir. Buradan hareketle bilgi yönetimi uygulamalarının başarısında işletmelerde dönüştürücü liderlerin varlığı doğal bir zorunluluk olarak değerlendirilmelidir.

Türkiye’de faaliyet gösteren zincir otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen diğer birçok çalışma gibi, yöntem ve kapsam açısından çeşitli sınırlıkları içermektedir. İlk olarak mevcut araştırmada veri toplama yöntemi olarak sadece anket yönetiminin kullanılması süreç içerisinde dönüştürücü liderlerin etkisinin tam olarak anlaşılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle nicel ve nitel yöntemlerin bir arada bulunduğu benzer araştırmalar gerçekleştirilmelidir. Buna paralel olarak da ilerleyen dönemlerde gerçekleştirilecek araştırmalarda çok boyutlu analiz yöntemlerinin kullanılarak, kontrol değişkenlerinin süreç üzerindeki etkilerinin daha net ortaya konulması gerekmektedir. İkinci olarak dönüştürücü liderlerin bilgi yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için spesifik olarak sadece bir alt boyut üzerine yoğunlaşan araştırmalara odaklanılmalıdır. Ayrıca, gerçekleştirilecek benzer araştırmalarda işletmenin inovasyon yeteneği, öğrenen organizasyonlara dönüşüm oranı, entelektüel sermayesindeki değişim miktarı gibi değişkenler dikkate alınmalıdır. Son olarak araştırma sürecinde literatürde bilgi yönetimi uygulamalarında farklı liderlik yaklaşımlarına da atıf yapıldığı belirlenmiştir. Bu kapsamda özellikle son dönemde otel işletmelerinde önemi daha fazla vurgulanan hizmetkâr liderlik ve/veya hizmet liderliği yaklaşımlarının, stratejik liderlik, vizyoner liderlik, otantik liderlik, ruhani liderlik ve etik liderlik gibi güncel yaklaşımların bilgi yönetimi uygulamalarındaki etkisi incelenmelidir.

KAYNAKLAR

- Abacı, Kenan, (2015), “Electronic Document Management System in Information Management of Public Institutions.” *ASOS Journal: Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Y. 3, S. 20, s.239-246.
- Abrell, Carolin, et al, (2011), “Evaluation of a Long-term Transformational Leadership Development Program.” *Zeitschrift für Personalforschung*, Volume 25/3, s.205-224.
- Alavi, Maryam ve Dorothy E. Leidner, (1999), *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. INSEAD: Fontainebleau, France.
- Alavi, Maryam ve Dorothy E. Leidner, (2001), “Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues.” *MIS Quarterly*, Volume 25 (1): s.107-136.
- Anagnoste, Sorin, Simona Agoston ve Ramona Puia. (2010). “Transformational Leadership as a Tool of Knowledge Management.” 2nd European Conference on Intellectual Capital. Lisbon: Portugal.
- Anonim. (2005), “A Problem Shared: Following in the Footsteps of Marriott and Ritz-Carlton: How Two Taiwanese Hotel Companies Tackle Knowledge-Management Issues.” *Strategic Direction*, Volume 21/5, s.15-17.
- Antonakis, John ve Robert J. House. (2014), “Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational-Transactional Leadership Theory.” *The Leadership Quarterly*, Volume 25, s.746-771.

- Avolio, Bruce J. ve Bernard M. Bass, (1995), "Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership." *Leadership Quarterly*, Volume 6/2, s.199-218.
- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass ve Dong I. Jun. (1999), "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire." *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Volume 72, s.441-462.
- Baets, Walter RJ, (2005), *Knowledge Management and Management Learning: Extending the Horizons of Knowledge-Based Management*. Springer Science Business Media, Inc: New York, USA.
- Baggio, Rodolfo, (2006), "Complex Systems, Information Technologies and Tourism: A Network Point of View". *Information Technologies and Tourism*, Volume 13/8, s.15-29.
- Bass, Bernard M. (1985), *Leadership and Performance: Beyond Expectations*. The Free Press: New York, USA.
- Bass, Bernard M. ve Bruce J. Avolio, (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications, Inc.: California, USA.
- Bass, Bernard M., ve Ronald E. Riggio, (2006), *Transformational Leadership*. 2nd Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers: New Jersey, USA.
- Beesley, Lisa G.A. ve Chris Cooper, (2008). "Defining Knowledge Management (KM) Activities: Towards Consensus." *Journal of Knowledge Management*. Volume 12/3, s.48-62.
- Beijerse uit, Roelof P. (2000), "Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs." *Journal of Knowledge Management*, Volume 4/2, s.162-179.
- Bennis, Warren ve Burt Nanus, (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row Publishers: New York, USA.
- Bhatt, Ganesh D. (2001), "Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People." *Journal of Knowledge Management*, Volume 5/1, s.68-75.
- Bouncken, Ricarda. B. (2002), "Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels." *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Volume 3/4, s.25-59.
- Brown, Eric A. ve Susan W. Arendt, (2011), "Perceptions of Transformational Leadership Behaviors and Subordinates' Performance in Hotels." *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Volume 10, s.45-59.
- Brownell, Judi (2010), "Leadership in the Service of Hospitality." *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 51/3: s. 363-378.
- Bryant, Scott E. (2003), "The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge." *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 9/4, s.32-44.
- Buhalis, Dimitrios, (1998) "Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry." *Tourism Management*. Volume 19/5, s.409-421.

- Burns, James MacGregor, (1978), Leadership. Harper & Row, Publishers: New York, USA.
- Burns, James MacGregor, (2003), Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness. Grow Press: New York, USA.
- Chen, Li Yueh ve F. Barry Barnes, (2006) "Relationship between Leadership Behaviours and Knowledge Sharing in Professional Service Firms Engaged in Strategic Alliances." Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Volume April, s.1-19.
- Cheung, Millissa FY. ve Chi-Sum Wong, (2011) "Transformational Leadership, Leader Support, and Employee Creativity." Leadership & Organization Development Journal, Volume 32/7, s.656-672.
- Chi, Hsin-Kuang, Chun-Hsiung Lan ve Battogtokh Dorjgotov, (2012) "The Moderating Effect of Transformational Leadership on Knowledge Management and Organizational Effectiveness." Social Behavior and Personality, Volume 40/6, 1015-1024.
- Chien, Chunlun Grace, (2006) Integrating Knowledge Management into Market Orientation: Impact on Hotel Performance. Hong Kong Polytechnic University, School of Hotel and Tourism Management: Hong Kong, China.
- Cooper, Chris. 2006. "Knowledge Management and Tourism." Annals of Tourism Research, Volume 33/1, s.47-64.
- Crawford, Chris. B., (2003), "Exploring the Relationship between Knowledge Management and Transformational Leadership." The Association of Leadership Educators Conference, Anchorage: Alaska. <http://www.leadershipeducators.org/2003/crawford.pdf>, Erişim Tarihi: 06.01.2011.
- Crawford, Chris. B., (2005), "Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management." Journal of Knowledge Management, Volume 9/6, s.6-16.
- Darroch, Jenny, (2003) "Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices." Journal of Knowledge Management. Volume 7/5, s.41-54.
- Davenport, Thomas H. ve Laurence Prusak, (2000), Working Knowledge: How Organizations Manage They Know. Harvard Business School Press: Boston, USA.
- Davenport, Thomas H., ve Sven C. Völpel, (2001), "The Rise of Knowledge towards Attention Management." Journal of Knowledge Management. Volume 5/3, s.212-221.
- Deinert, Anika, et al, (2015), "Transformational Leadership Sub-Dimensions and Their Link to Leaders' Personality and Performance." The Leadership Quarterly, Volume 26, s.1095-1120.
- Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç, (2009), "Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme." Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Volume 12/2, s.87-111.
- Dubinsky, Alan J., Francis J. Yammarino ve Marvin A. Jolson, (1995), "An Examination of Linkages between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership." Journal of Business and Psychology, Volume 9/3, s.315-335.

- Eisenbeiß, Silke A. ve Sabine Boerner, (2010), “Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach.” *Creativity and Innovation Management*, Volume 19/4, s.364-372.
- Erkutlu, Hakan, (2008), “The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness: The Turkish Case.” *Journal of Management Development*, Volume 27/7, s.708-726.
- Fullan, Michael, (2002), “The Role of Leadership in the Promotion of Knowledge Management in Schools.” *OECD Conference, March 18-19, 2002, USA: Toronto.* [http://olms.noinc.com/olms/data/resource/4811/Session%202_Fullan .pdf](http://olms.noinc.com/olms/data/resource/4811/Session%202_Fullan.pdf), Erişim Tarihi: 06.04.2012.
- Gao, Fei, Meng Li, ve Steve Clarke, (2008), “Knowledge, Management, and Knowledge Management in usiness Operations.” *Journal of Knowledge Management*, Volume 12/2, s. 3-17.
- Gelard, Parvaneh, Zahra Boroumand ve Ali Mohammadi, (2014), “Relationship between Transformational Leadership and Knowledge Management.” *International Journal of Information Science and Management*, Volume 12/2, s. 67-82.
- Gill, Amarjit S., Alan B. Flaschner ve Mickey Shachar, (2006), “Mitigating Stress and Burnout by Implementing Transformational-Leadership.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 18/6, s. 469-481.
- Gill, Amarjit, Fitzgerald, Stephen, Bhutani, Smita, Mand, Harvinder and Sharma, Suraj, (2010), “The Relationship between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 22/2, s. 263-273.
- Grant, Adam M., (2012), “Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership.” *Academy of Management Journal*, Volume 55/2, s. 458-476.
- Green, Daryl, (2008), “Knowledge Management for a Postmodern Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector.” *Journal of Strategic Leadership*, Volume 1/1, s. 16-24.
- Green, John ve Paul Aitken, (2006), “Creating a Leadership Culture for Knowledge Utilization.” *Journal of Medical Marketing*, Volume 6/2, s. 94-104.
- Gronau, Norbert, (2002), “The Knowledge Café - A Knowledge Management System and Its Application to Hospitality and Tourism.” *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Volume 3/3-4, s. 75-88.
- Groves, Kevin S. ve Michael A. LaRocca, (2011), “Responsible Leadership Outcomes via Stakeholder CSR Values: Testing a Values-Centered Model of Transformational Leadership.” *Journal of Business Ethics*, Volume 98, s. 37-55.
- Gül, Hasan ve Furkan Çelebi, (2014), “Hükümet Kadın Filmi Eşliğinde Vizyoner Liderlik.” *ASOS Journal: Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Y. 2, S. 6, s.147-154.

- Hallin, Carina Antonia ve Einar Marnburg, (2008), “Knowledge Management in the Hospitality Industry: A Review of Empirical Research.” *Tourism Management*, Volume 29/2, s. 1-16.
- Hatami, Afsoun ve Robert D. Galliers, (2005), “Exploring the Impacts of Knowledge (Re) Use and Organizational Memory on the Effectiveness of Strategic Decisions: A Longitudinal Case Study”, (Ed. M. E. Jennex), *Case Studies in Knowledge Management*, s. 66-82, IGI Global, Hershey, USA.
- Hawela, Mohamed F., Boyle, Emily, Murray, Anna ve Connolly, Marie, (2007), “Web-logs and Wikis: Tools for Organisational Learning (OL), Collaboration and Knowledge Management (KM) in International Hotel Companies (IHCS).” *EuroCHRIE Leeds 2007 Conference*, England.
- Huang, Yi-Ching ve Lung-Chuan Liao, (2011), “A College Leader’s Transformational Leadership.” *Journal of Management Research*, Volume 3/2, s. 1-22.
- Humphreys, John H., (2001), “Transformational and Transactional Leadership: The Relationship with Support for E-Commerce and Emerging Technology.” *Journal of Management Research*, Volume 1/3, s. 149-159.
- Isa, Rosmah Mat, Abdullah, Nor Liza, Hamzah, Noradiva ve Arshad, Rasidah, (2008), “The Typology of Intellectual Capital and Knowledge Management in Malaysian Hotel Industry.” *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Volume 4/2, s. 103-114.
- Jandaghi, Gholamreza, Hasan Zarei Matin, ve Ali Farjami, (2009), “Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies.” *International Journal of Social Sciences*, Volume 4/3, s. 211-216.
- Jin, Sirkwoo, Myeong-Gu Seo ve Debra L. Shapiro, (2016), “Do Happy Leaders Lead Better? Affective and Attitudinal Antecedents of Transformational Leadership.” *The Leadership Quarterly*, Volume 27, s. 64-84.
- Kahle, Egbert, (2002) “Implications of “New Economy” Traits for the Tourism Industry.” *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Volume 3/3-4, s. 5-23.
- Karamarko, Nikola, (2009), “Knowledge Management as a New Managerial Paradigm.” *Tourism and Hospitality Management*, Volume 15/1, s. 117-128.
- Kozak, N., Kozak, M. A., Kozak, M., (2012), *Genel Turizm: İlkeler-Kavramlar (Gözden Geçirilmiş 12. Baskı)*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Leavitt, P., (2003), *Using Knowledge Management to Drive Innovation*, American Productivity & Quality Center Publications, Texas, USA.
- Lee, Pauline, Gillespie, Nicole, Mann, Leon ve Wearing, Alexander, (2010), “Leadership and Trust: Their Effect on Knowledge Sharing and Team Performance.” *Management Learning*, Volume 41/4, s. 473-491.
- Lee, Heeseok ve Byounggu, Choi, (2003), “Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination.” *Journal of Management Information Systems*. Volume 20/1, s. 179–228.

- Lehmann-Willenbrock, Nale, Meinecke, Annika L., Rowold, Jens ve Kauffeld, Simone, (2015), “How Transformational Leadership Works during Team Interactions: A Behavioral Process Analysis.” *The Leadership Quarterly*, Volume 26, s. 1017-1033.
- Li, Chaoping ve Kan Shi, (2008), “The Structure and Measurement of Transformational Leadership in China.” *Frontiers of Business Research in China*, Volume 2/4, s. 571-590.
- Li, Wen-Dong, Arvey, Richard D., Zhang, Zhen ve Song, Zhaoli, (2012), “Do Leadership Role Occupancy and Transformational Leadership Share the Same Genetic and Environmental Influences?” *The Leadership Quarterly*, Volume 23, s. 233–243.
- Lin, Rose Su-Jung ve Jui-Kuo Hsiao, (2014), “The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior.” *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Volume 5/3, s. 171-174.
- Lytras, M. D., Maier, R., Naeve, A., (2008), *Knowledge Management Strategies: A Handbook of Applied Technologies*, IGI Publishing, New York, USA.
- Mabey, Chris, Clara Kulich ve Fabio Lorenzi-Cioldi, (2012), “Knowledge Leadership in Global Scientific Research.” *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 23/12, s. 2450-2467.
- Magnini, Vincent P., (2008), “Practising Effective Knowledge Sharing in International Hotel Joint Ventures.” *International Journal of Hospitality Management*, Volume 27, s. 249-258.
- McFarlane, Donovan A., B. G. Mujtaba ve Frank J. Cavico, (2009), “The Business School in the 21st Century & Beyond: Integrating Knowledge Management Philosophy.” *Journal of Knowledge Management Practice*, Volume 10/4, <http://www.tlinc.com/artic1207.htm>, Erişim Tarihi: 11.05.2013.
- Nguyen, Hai Nam ve Sherif Ali Mohtady Mohamed, (2009), “Examination of the Relationships among Leadership Styles, Organizational Culture and Knowledge Management Practices.” *Fifth International Conference on Construction in the 21st Century (CITC-V)*, İstanbul.
- Nonaka, I., Hirotaka T., (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, USA.
- Northouse, P. G., (1997), *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, California, USA.
- OPM-U.S. Office of Personnel Management, (2005), “Leadership and Knowledge Management System.” http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/assets/HCAAF_3_LeadKnowMngt.pdf, Erişim Tarihi: 22.09.2012.
- Öztürk, Cemal. (2016), “İç Güvenlik Hizmetlerinde Algılanan Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” *ASOS Journal: Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Y. 4, S. 26, s.24-33.
- Padron, T. C., (2011), *Transformational Leadership of Hotel General Managers and Guest Satisfaction Ratings: A Correlational Study*, Capella University, Minneapolis, USA.

- Paulin, Dan Theodor ve Suneson, Kaj, (2012), “Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM.” *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 10/1, s. 81-91.
- Phillips, Janice, (2005), “Knowledge is Power: Using Nursing Information Management and Leadership Interventions to Improve Services to Patients, Clients and Users.” *Journal of Nursing Management*, Volume 13, s. 524-536.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Moorman, Robert H. ve Fetter, Richard, (1990), “Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors”. *Leadership Quarterly*, Volume 1, s. 107-142.
- Politis, John D., (2002), “Transformational and Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self-Managed Teams: The Consequences of Performance.” *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 23/4, s. 186-197.
- Resort Dergisi, (2011), “Uluslararası Zincirler Türkiye’de Markalarına Yeni Halkalar Ekliyor.” <http://dergi.resortdergisi.com/index.asp?s=102>, Erişim 25.06.2012.
- Rudez, Helena, (2010), “Knowledge Management in the Hotel Industry Before and After the Entry in the EU: The Case of Slovenia.” *Organizacija*, Volume 43/4, s. 197-201.
- Salo, Nikolaus, (2009), “The Implications of Knowledge Management Sustainability for Leadership in an Organization: An Exploration and Analysis of Leadership Theories and Knowledge Management Practices in Bangwita Flores, Indonesia.” *Journal of NTT Studies*, Volume 1/2, s. 95-135.
- Sarabia, Maria, (2007), “Knowledge Leadership Cycles: An Approach from Nonaka’s Viewpoint.” *Journal of Knowledge Management*, Volume 11/3, s. 6-15.
- Shaw, Gareth ve Allan Williams, (2009), “Knowledge Transfer and Management in Tourism Organizations: An Emerging Research Agenda.” *Tourism Management*, Volume 30, s. 325-335.
- Shi, Xing, (2010), *Knowledge Management in China and in Finland A Cross-country Comparison*, Lappeenranta University of Technology, Russia.
- Soliman, Fawzy, (2011), “Could one Transformational Leader Convert to Organization from Knowledge Based into Learning Organization, Then into Innovation?” *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Volume 7/12, s. 1352-1361.
- Tichy, N. M., Mary, A. D., (1990), *The Transformational Leader*, (2nd Edition), John Wiley & Sons, Inc., New York, USA.
- Tiwana, A., (2003), *Bilginin Yönetimi*, (E. Özsayar çev.) Dışbank Kitapları-5, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul.
- Tracey, J. Bruce ve Timothy R. Hinkin, (1994), “Transformational Leaders in the Hospitality Industry.” *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 35/2, s. 18-24.

- Uen, Jin-Feng, et al. 2012. “Transformational Leadership and Branding Behavior in Taiwanese Hotels.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 24/1, s. 26-43.
- Virtanen, Turo, (2009), “Transformational Leadership and Commitment to Concepts in Knowledge Creation.” http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/malta/Virtanen_2009.pdf, Erişim Tarihi: 23.07. 2013.
- Wiig, Karl M., (1997), “Knowledge Management: Where Did It Come from and Where Will It Go?” *Expert Systems with Applications*, Volume 13/1, s. 1-14.
- Wiig, Karl M., (1999), “Successful Knowledge Management: Does It Exist?” *Manuscript for the European American Business Journal*, 1-6.
- Wu, Chuan-Chun, Wu, Chien-Hsing, Li, Chang-Chun ve Huang, Teng-Hang, (2011), “Drivers of Organizational Knowledge Management.” *African Journal of Business Management*, Volume 5/11, s. 4388-4402.
- Yang, Jen-Te ve Chin-Sheng Wan, (2004), “Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation.” *Tourism Management*, Volume 25, s. 593–601.
- Yang, Jen-Te, (2010), “Antecedents and Consequences of Knowledge Sharing in International Tourist Hotels.” *International Journal of Hospitality Management*, Volume 29, s. 42-52.
- Yew Wong, Kuan, (2005), “Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management In Small and Medium Enterprises.” *Industrial Management & Data Systems*, Volume 105/3, s. 261-279.
- Yukl, Gary, (1994), *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Yücelen, Murat ve Katrin Yigitbaş, (2010), “An Exploration of Knowledge Management and Service Innovation Strategies in the Turkish Hotel Industry.” *EuroCHRIE Tourism & Hospitality Educators Conference*, 25-28 October, Amsterdam, <http://lib.dtc.ac.th/research/0044.pdf>, Erişim Tarihi: 16.12.2012.