

**BİLGİ LİDERLİĞİNİN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİLERİNİN ANALİZ
EDİLMESİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE AMPİRİK BİR
ARAŞTIRMA**

Furkan Gültekin BALTAOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. İbrahim KAYNAR

Uşak

Ekim, 2016

**BİLGİ LİDERLİĞİNİN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİLERİNİN ANALİZ
EDİLMESİ: TRUZİM SEKTÖRÜNDE AMPİRİK BİR
ARAŞTIRMA**

Furkan Gültekin BALTAOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Danışman: Yrd. Doç. Dr. İbrahim KAYNAR

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekim, 2016

Yüksek Lisans Tez Özeti

BİLGİ LİDERLİĞİNİN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Furkan Gültekin BALTAOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2016

Danışman: Yrd. Doç. Dr. İbrahim KAYNAR

Bu çalışmada bilgi liderliğinin stratejik insan kaynakları uygulamalarına etkileri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bilgi liderliği son zamanlarda ortaya çıkmış bir liderlik türüdür. Hakkında çok az sayıda çalışma yapılmış olup, bilgi liderliğiyle stratejik insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen hiçbir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle bilgi liderliğinin stratejik insan kaynakları uygulamalarına olan etkisi araştırmanın konusunu oluşturmuştur.

Araştırma Antalya'nın Serik ilçesinin Belek mahallesindeki otellerde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ortaya çıkan bilgiler, bilgi liderliğinin stratejik insan kaynakları uygulamalarına olan etkisini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Liderliği, Stratejik İnsan Kaynakları, Turizm, Yönetim

ABSTRACT

ANALYZING THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT OFFICER: AN EMPIRICAL RESEARCH IN THE TOURISM SECTOR

Furkan Gültekin BALTAOĞLU

Department of Business Administration

Uşak University Graduate School of Social Sciences

September, 2016

Advisor: Yrd. Doç. Dr. İbrahim KAYNAR

At this work, it is aimed to analyze the effects of knowledge management officer on strategic human resource applications. Knowledge management officer is a kind of leadership that has occurred recently. There has been very few works about that and there is no study which examines the relation between information leadership and human resources applications. Thus, effect of information leadership on human resources applications has constructed the matter of research.

Research has been conducted on the hotels of Belek district of Serik in Antalya. The information as a result of research has put forward the effect of knowledge management officer on strategic human resources applications.

KeyWords: Knowledge, Knowledge Management Officer, Strategic Human Resources, Tourism, Management



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İşletme Ana Bilim / Ana Sanat Dalı Yüksek Lisans Programı 144005021 No'lu öğrencisi Furkan Gültekin Baltaoğlu'nun "Bilgi Liderliğinin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkilerinin Analiz Edilmesi: Turizm Sektöründe Ampirik Bir Araştırma" adlı tezi 27 /10 / 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Yrd. Doç. Dr. İbrahim Kaynar	
Üye	: Prof. Dr. Cemil Ertuğrul	
Üye	: Doç. Dr. Hüseyin Yılmaz	
Üye	: Doç. Dr. Mustafa Soba	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Mesut Atasever	

Prof. Dr. Sedat Bayrakal
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında çok büyük emeği olan, yardımını hiçbir zaman esirgemeyen ve bana her türlü kolaylığı sağlayan saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. İbrahim KAYNAR'ateşekkür ederim.

Çalışmanın fikir altyapısının oluşmasında büyük katkı sağlayan, tezin her aşamasında bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım, bana her türlü desteği veren saygıdeğer hocam Doç. Dr. Hüseyin YILMAZ'a sonsuz teşekkür ederim.

Verilerin elde edilmesinde çok büyük emeği olan Serik Belediyesi Özel Kalem Müdürü Sn. Emel Demir'e teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, hayatımın her döneminde bana destek veren aileme, arkadaşlarıma ve üstümde emeği geçen tüm hocalarıma çok teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Furkan Gültekin BALTAOĞLU
Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul-30.08.1989
Lisans Öğretimi : Marmara Üniversitesi, İşletme, 2013
Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Yabancı Diller : İngilizce

İletişim

e-posta adresi : furkanbaltaoglu@gmail.com
Telefon : 5554898070

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ LİDERLİĞİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. VERİ, ENFORMASYON VE BİGİ.....	3
1.1.1. Veri.....	3
1.1.2. Enformasyon.....	4
1.1.3. Bilgi.....	5
1.1.3.1. Bilginin Özellikleri	6
1.1.3.2. Bilginin Unsurları	7
1.1.3.3. Bilginin Sınıflandırılması.....	8
1.1.3.3.1. Açık Bilgi.....	9
1.1.3.3.2. Örtülü Bilgi	9
1.1.3.4. Bilgi Yönetimi.....	10
1.2. LİDERLİĞİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONU	10
1.2.1. Liderliğin Tanımı	10
1.2.2. Liderliğin Özellikleri.....	11
1.2.3. Liderliğin Fonksiyonları.....	13
1.3 LİDERLERİN İZLEYİCİLERİNİ ETKİLEMEK İÇİN KULLANDIKLARI GÜÇLER	15
1.3.1. Zorlayıcı Güç	15

1.3.2.	Yasal Güç	16
1.3.3.	Ödüllendirme Gücü.....	16
1.3.4.	Uzmanlık Gücü.....	16
1.3.5.	Karizmatik Güç.....	16
1.4.	LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	17
1.4.1.	Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	17
1.4.1.1.	Özellikler Yaklaşımı	17
1.4.1.2.	Davranışsal Liderlik Teorisi.....	18
1.4.1.2.1.	Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	18
1.4.1.2.2.	Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	19
1.4.1.2.3.	Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Modeli.....	20
1.4.1.2.4.	McGregor'un X ve Y Teorileri	20
1.4.1.2.5.	Likert'in Sistem 4 Modeli	22
1.4.1.3.	Durumsal Teoriler.....	22
1.4.1.3.1.	FredFiedler'inDurumsallık Modeli	23
1.4.1.3.2.	Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Yaklaşımı	23
1.4.1.3.3.	Amaç-Yol Teorisi.....	24
1.4.1.3.4.	Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton Liderlik Yaklaşımı	25
1.4.1.3.5.	Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	25
1.4.2.	Güncel Liderlik Yaklaşımları	26
1.4.2.1.	Karizmatik Liderlik	26
1.4.2.2.	Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	26
1.4.2.3.	Etkileşimli (Transaksiyonel) Liderlik.....	27
1.4.2.4.	Stratejik Liderlik.....	28
1.4.2.5.	Toplam Kalite Yönetimi Liderliği	28
1.4.2.6.	Simbiyotik Liderlik.....	29
1.4.2.7.	Vizyoner Liderlik	29
1.5.	BİLGİ LİDERLİĞİ	30
1.5.1.	Bilgi Liderliği Kavramı	30
1.5.2.	Bilgi Liderliğinin Önemi	31
1.5.3.	Bilgi Liderinin Rolü ve Yetkinlikleri	32

1.5.3.1.	Bir Bilgi Paylaşımı Simgesi Olarak Bilgi Lideri.....	35
1.5.3.2.	Bir Güven Organizatörü Olarak Bilgi Lideri	36
1.5.3.3.	Bir Toplu Eğitimci Olarak Bilgi Lideri.....	37
1.5.3.4.	Bir Teknoloji Dehası Olarak Bilgi Lideri	37
1.5.4.	Bilgi Liderinin Görevleri.....	37
1.5.5.	Bilgi Liderliğinin Temel Boyutları	40

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

UYGULAMALARI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL

ÇERÇEVE

2.1.	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE GELİŞİMİ.....	42
2.1.1.	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	42
2.1.2.	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	43
2.2.	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	46
2.3.	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	47
2.3.1.	Küreselleşme.....	47
2.3.2.	Teknolojik Değişme ve Gelişmeler.....	47
2.3.3.	Deregülasyon	48
2.3.4.	İşin Doğasındaki Gelişmeler.....	48
2.3.5.	İşgücü Çeşitliliği	48
2.4.	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI	48
2.4.1.	Eğitim	49
2.4.2.	Performans Değerlendirme.....	50
2.4.3.	Kadrolama	51
2.4.4.	Katılım.....	51
2.4.5.	Ödül Sistemleri	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ LİDERLİĞİNİN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

3.1	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	53
3.2	ARAŞTIRMANIN MODELİ	53
3.3	ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	54
3.4	ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	55
3.5	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	55
3.6	VERİLERİN TOPLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	57
3.7	ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	58
3.7.1.	Katılımcıların Demografik Özellikleri	58
3.7.2.	Güvenilirlik ve Faktör Analizi.....	60
3.7.2.1.	Bilgi Liderliği Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi	60
3.7.2.2.	Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi.....	62
3.7.3.	Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	64
3.7.3.1.	Demografik Özelliklerle Bilgi Liderliği Arasındaki İlişki	65
3.7.3.2.	Demografik Özelliklerle Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	68
3.7.3.3.	Bilgi Liderliğiyle Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	71
	SONUÇ VE ÖNERİLER	81
	KAYNAKÇA.....	85
	EKLER.....	90

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 3.1: Otel İsimleri ve Uygulanan Anket Sayısı.....	58
Tablo3.2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	58
Tablo 3.3: Katılımcıların Yaş İtibariyle Dağılımı	59
Tablo 3.4: Katılımcıların Eğitim Durumlarının Dağılımı	59
Tablo 3.5: Katılımcıların Okuduğı Bölüm İtibariyle Dağılımı.....	59
Tablo 3.6: Katılımcıların Kullandıkları Unvan İtibariyle Dağılımı.....	60
Tablo 3.7: Bilgi Liderliğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 3.8: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları	63
Tablo 3.9: Demografik Özelliklerle Bilgi Liderliği Arasındaki İlişki	65
Tablo 3.10: Cinsiyetin Bilgi Liderliğine Olan Etkisini Gösteren T-Testi.....	65
Tablo 3.11: Katılımcıların Yaşının Bilgi Liderliğine Olan Etkisini Gösteren Anova Tablosu	66
Tablo 3.12: Katılımcıların Eğitim Durumunun Bilgi Liderliğine Olan Etkisi	66
Tablo 3.13: Katılımcıların Yüksek Öğrenim Gördüğü Bölümün Bilgi Liderliğine Etkisi.....	67
Tablo 3.14: Katılımcıların Unvanlarının Bilgi Liderliğine Olan Etkisi.....	67
Tablo 3.15: Demografik Özelliklerle Stratejik İnsan Kaynakları Arasındaki İlişki ..	68
Tablo 3.16: Cinsiyetin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Olan Etkisini Gösteren T-Testi.....	69
Tablo 3.17: Katılımcıların Yaşının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi.....	69
Tablo 3.18: Katılımcıların Eğitim Durumunun Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi	70
Tablo 3.19: Katılımcıların Yükseköğrenim Gördüğü Bölümün Stratejik İnsan Kaynaklarına Uygulamalarına Etkisi	70
Tablo 3.20: Katılımcıların Unvanlarının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi.....	71
Tablo 3.21: Bilgi Liderliğinin Boyutları ile Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Boyutları Arasındaki İlişki.....	72
Tablo 3.22: Bilgi Liderliği Boyutları-Katılım ve Değerlendirme Katsayılar Tablo..	72
Tablo 3.23: Bilgi Yönetimi ve Paylaşımında Eğitim, Teknik ve Strateji Gelişiminin Katılım ve Değerlendirmeye Etkisi	73
Tablo 3.24: Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişiminin Katılım ve Değerlendirmeye Etkisi	73
Tablo 3.25: Değişim Yönetimi ile İç ve Dış Süreçlerde Bilgi Yönetiminin Katılım ve Değerlendirmeye Etkisi	74

Tablo 3.26: Bilgi Liderliği Boyutları-Eğitim ve Liyakat Katsayılar Tablosu.....	75
Tablo 3.27: Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişiminin Katılım ve Değerlendirmeye Etkisi	75
Tablo 3.28: Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişiminin Eğitim ve Liyakate Etkisi	76
Tablo 3.29: Değerişim Yönetimi ile İç ve Dış Süreçlerde Bilgi Yönetiminin Eğitim ve Liyakate Etkisi	76
Tablo 3.30: Bilgi Liderliği Boyutları-Teşvik ve Performans Katsayılar Tablosu.....	77
Tablo 3.31: Bilgi Yönetimi ve Paylaşımında Eğitim, Teknik ve Strateji Gelişiminin Teşvik ve Performansa Etkisi	77
Tablo 3.32: Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişiminin Teşvik ve Performansa Etkisi	78
Tablo 3.33: Değerişim Yönetimi ile İç ve Dış Süreçlerde Bilgi Yönetiminin Teşvik ve Performansa Etkisi	78
Tablo 3.34: Bilgi Liderliğinin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamasıyla Olan İlişkisi	79
Tablo 3.35: Bilgi liderliği – Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Katsayılar Tablosu	79
Tablo 3.36: Bilgi Liderliğinin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi....	80
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.....	54



GİRİŞ

Etkileşimin artık çok hızlı gerçekleştiği bir dünyada bilgi, işletmeler için giderek daha önemli bir hale gelmektedir. Bilgiye çabuk ulaşmak, ulaşılan bilgiyi doğru kullanmak ve bilgiyi paylaşmak rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi için önemli bir konu haline gelmiştir. Bunun sonucunda da işletmelerde bilgiyi yönetecek, bilgi konusunda liderlik edecek kişilere ihtiyaç duyulmuştur. Bilgi liderleri, bilgi yönetimi için işletmelerine uygun olan alt yapıyı hazırlamak ve bilgiyi yönetmek görevini üstlenirler. Dünyanın geldiği noktada, işletmeler için gelecekteki yerlerini belirlemek açısından bilgi liderinin görevleri hayati önem taşımaktadır.

Bir işletmenin en önemli sermayesi insandır. Bu durum insan kaynakları yönetiminin önemini çok daha fazla arttırmaktadır. Dünyada meydana gelen sosyal, kültürel ve teknolojik değişimler küreselleşmeyle birlikte işletmelerin insan yönetimlerini de hızlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durum insan kaynakları yönetiminin stratejik açıdan ele alınmasını zorunlu kılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejiyle bütünleştirilmesi işletmelerin diğer işletmelerle rekabetinde avantaj sağlayacak ve gelecekteki yerini sağlamlaştıracaktır. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmenin stratejik açıdan en önemli unsur olarak gördüğü insan için oldukça önemlidir. Stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla çalışanların performanslarının artırılması, çalışanların sosyal, kültürel ve teknoloji alanlarındaki değişimlere hızla ayak uydurabilmesinin sağlanması ve motivasyonlarının artırılması amaçlanmaktadır.

Bu tez çalışmasında, turizm sektöründe bilgi liderliğinin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkilerinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde bilgi liderliğinin teorik çerçevesi ortaya konmuştur. İkinci bölümde stratejik insan kaynakları uygulamalarının teorik çerçevesi ortaya konmuştur. Son bölümde ise Antalya'nın Serik ilçesine bağlı

Belek mahallesindeki otellerde çalışan beyaz yakalı çalışanların üzerinden gerçekleşen uygulamanın analiz sonuçları yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ LİDERLİĞİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bilgi liderliği yeni ortaya çıkan bir liderlik türüdür ve bu liderlik türü hakkında pek çok araştırmacı çalışma yapmaktadır. Bu bölümde önce bilgi, daha sonra liderlik hakkında temel bilgiler ele alınacak ve en son bilgi liderliği hakkında bilgi verilecektir.

1.1.VERİ, ENFORMASYON VE BİLGİ

Veri (data), enformasyon (information), ve bilgi (knowledge) kavramlarının aralarındaki farklılıklar çoğunlukla birbirine karıştırılan, kaygan bir yapıya sahip ve kullanımları ile ilgili olarak görüş birliği olmayan kavramlardır. Bununla beraber, pek çok araştırmacı veri, enformasyon ve bilginin farklı hiyerarşik konumda olduğunu ileri sürerler. Bu bilgiden kaynakla, veri, enformasyon ve bilgi şu sıralamayı takip etmektedir (İpçioğlu, 2004:11).



1.1.1. Veri

“Veri, sürecin temel hammaddesi olarak ve çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen ham, işlenmemiş gerçekler ya da izlenimlerdir” (Öğüt, 2003:10).

Veriyle ilgili olarak yapılan bir başka tanıma göre ise “veri, bir organizasyonda veya fiziki çevrede gelişen hadiseleri temsil eden, insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekle dönüştürülmemiş ham gerçeklerdir” (Zaim, 2003:58).

Veriyle ilgili bir örnek sunmak gerekirse, bir bakkal dükkanıyla alalım. Bu bakkal dükkanında işittiğimiz bip sesleri, kasiyerin bakkalın veri tabanına yeni bir para girişi yaptığının göstergesidir. Kasa fişinde bir ürünün ne kadara alındığı, ne miktarda alındığı ve ne zaman alındığı görülebilir. Fakat bu ürünü niye aldığımızı, aldığımız ürünün markasını niye öyle seçtiğimize ve niye o

miktarda aldığımızı dair bilgileri göremeyiz. Yani dükkaneler alındığında veri, bir olay hakkında bir takım objektif ve özelaçıklamalarla meydana gelmiş bir alışverişin sadece yapısal kayıtlarından oluşan bir olaydır. Olay sizin en sevdiğiniz bira çeşidini almanız da olabilir, hayat boyu biriktirmiş olduğunuz tüm sermayenizi borsada kaybetmeniz de. Çünkü yalnız kullanıldıklarında rakamlar bir anlam ifade etmez (Tiwana, 2003:80).

1.1.2. Enformasyon

Enformasyon kelimesi dilimize ingilizce ‘information’ kelimesinden girmiştir. Danışma, bilgi, haber alma, tanıtma, haber verme ve haberleşme gibi anlamlara gelmektedir. Enformasyon düzenli ve kullanılabilir verilerdir. Veri, ham bilgidir ve işleme tabi tutulduğunda enformasyona dönüşmektedir. İşlenmiş ve anlam katılmış enformasyon ise bilgiyi meydana getirmektedir(Yenen, 2015:20).

Enformasyonun kökü bilgilendirmektir. Bunun da ortaya çıkardığı anlam, sahip olan kişiyi değişime uğratacağı ve şekillendireceğidir. Bir enformasyonun gerçek bir enformasyon olup olmadığını belirleyecek olan kişinin kendisidir. Örneğin, Microsoft hisselerinin iki dolar yukarıya çıktığı size söylenirse, Microsoft’un durumu hakkındaki düşünceleriniz bir şekle girecektir. Bunun yanında bir başkası size Hongkong borsasında düşüş yaşandığını söylese, büyük ihtimalle Hongkong borsasındaki hisselerinizi satarak bir başka borsaya yönelirsiniz. Bütün bunları gerçekleştirirken de aldığınız enformasyonları doğru kabul edersiniz. Ancak bir süre sonra Hongkong borsası yükselişe geçer ve sizde gerçek olmayan bir enformasyonun kurbanı olursunuz. İşte buradan da anlaşılacağı gibi enformasyonu yararlı yapan şeylerin farklı durumlarda ne olduğu öznel bir karardır (Tiwana,2003:81).

Veri ve enformasyon içinde yer aldıkları organizasyona dayandırılarak ayırt edilebilirler. Enformasyon ile bilgi ise sadece yorumlamaya dayandırılarak ayırt edilebilir. Bununla ilgili bir örnek

vermek gerekirse, hasta birinin doktora gittiğini varsayalım. Doktor hastadan pek çok enformasyon elde eder. Hastalığın teşhisi için doktor elde ettiği enformasyonlardan önemli gördüklerini değerlendirir. Doktor için hastadan elde ettiği enformasyonların hepsi önemli değildir. İşte bu önem teşkil etmeyen enformasyonlar veri haline gelir. Doktor önemli gördüğü enformasyonlarla bir çözümlenme yapar ve hastaya tedavisi ile ilgili olarak reçete yazar (Celep ve Çetin, 2003:11).

1.1.3. Bilgi

Bilginin tanımı eski yunan tarihine kadar uzanmaktadır. Sahip olunan bu bilgiyle birlikte bilginin; örgütlenmiş fikirler, normlar, prosedürler ve enformasyon birleşimi olduğu herkesçe kabul görmüştür(Akgün ve Keskin,2003:176).Zaman ilerledikçe din, felsefe ve diğer pozitif bilimlerin de ilgilenmeye başladıkları bilgi kavramının tanımı ile alakalı olarak birçok farklı yaklaşım ortaya atılmıştır. Günlük yaşantımız içinde çok sık kullanmamıza rağmen bilgini tanımlanması oldukça zor görünmektedir. Çünkü bilgi günlük yaşamlarımızdaki kullanımında his, değer yargısı ve inanç gibi kendisine benzerlik gösteren kavramlarla birbirinin içine geçmiştir (Özer, 2008:57).

Bilgi, bireyin zihin dünyasında gerçekleşir ve o bireyin kültürünün, tecrübelerinin, öğrenmelerinin ve değer yargılarının izlerini barındırır. Bu tanım bilginin karmaşık ve öznel yapısına işaret eder. Bilginin, çeşitlilik arz eden değişkenlerin birbiri içine geçmiş olmasından dolayı kavramlarla ifade edilmeye çalışılması veya anlaşılmaya çalışılması güçtür (Memduhoğlu ve Yılmaz,2010:57).

Bilgi, gerekçelere dayandırılmış gerçek bir inançtır. Bir kişi inançlarının doğruluğunu ise dünyayla bağlantılı olarak yapmış olduğu gözlemlerle gerekçelendirir. Bundan hareketle bilgi üreten kişi bir gerekçeye dayandırılmış inançlar ortaya çıkartarak ve bu inançlara da bağlı kalarak yeni bir anlam üretmektedir. Tüm bu anlatılanların çerçevesinde bilgi, soyut veya evrensel çapta doğru bir şey

olmasından ziyade gerçeğin yapılandırılmasıdır (VonKrogh, Ichijo ve Nonaka, 2002:16).

Tiwana (2003:18)'ya göre bilgi, “yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirmek, içselleştirmek için bir ortam ve çerçeve sağlayan, çatkılı tecrübe, değerler, sözel enformasyon, uzmanlık kavrayışı ve mesnetli sezginin akışkan bir karışımıdır”.

Bir başka tanıma göre ise, bilgi; bir araya getirilmiş, organize edilmiş, değerlendirilmiş, etkili kararlar alabilmek için uzman birimlere gönderilmiş, belli bir süreçten geçirilerek bir anlam ifade eden ve kıymetli bir şekle dönüştürülmüş, aldığımız kararları ve hareketlerimizi etkileyen veridir(Koza,2010:57).

1.1.3.1.Bilginin Özellikleri

Bilgiyi daha iyi bir şekilde anlamlandırabilmek ve bilgiye daha farklı perspektiflerden bakabilmek için bilginin özelliklerinin bilinmesi şarttır (Göç, 2012:35-36):

- **Bilgi dinamik bir süreçtir.** Bilgi, işletmelerde kişilerin birbirleriyle yapmış oldukları görüşme ve diyaloglarla, birbirlerine getirdikleri eleştirilerle ve birbirleriyle yaptıkları anlaşmalar aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Yani bilgi, insanlar bir araya toplandıklarında yaratılabilir. Bilgi yöneticisinin kendi kendine bilgi üretebilmesi çok zordur. Ancak bilgi yöneticisi, bilginin paylaşılmasını, elde tutulmasını ve bilgi üzerine plan tasarlanması eylemini gerçekleştirebilir.
- **Bilgi kullanıldığı zaman değerlidir ve kullanıldığı zaman değeri daha da artabilir.** Bilginin bir değişim sürecinden geçmediği ve paylaşımına sokulmadığı zaman bilginin çoğalması mümkün olmayacaktır. Bir bilginin değerini muhafaza edebilmesi için sürekli hareket halinde olması gerekir. Bilginin durgun bir hâl alması onun değerinde bir azalmaya neden olur. Aynı zamanda bilginin sağladığı faydaları çoğaltmak için bilginin daima tartışılması gerekir.

- **Bilgi karmaşıktır.** İşletmeyi oluşturan unsurların arasında bilgi bileşenini seçebilmek tam anlamıyla mümkün gözükmemektedir. Bilgi, örgütün yapısıyla, örgütün kültürüyle, örgütün kullandığı teknolojiyle ve organizasyondaki bireylerle ilişkilidir. Bilgi aynı zamanda ulusal ve uluslararası bir çevrede bulunduğundan, bilgi faktörlerini tespit etmek için yapılan girişimler doğal olarak karmaşık olmaktadır.
- **Bilgi kendi kendini örgütler.** İşletmelerde sürekli olarak bilgi oluşturulmakta, korunmakta, tazelenmekte ve kaybedilmektedir. Bilginin kendisine ait bir yaşam süreci bulunmaktadır. Buradan hareketle bilginin kendi kendisini organize ettiği söylenebilir. Bilginin kendi kendisini organize ettiği bir durumda da yapılacak en iyi şey engelleri ortadan kaldırmaktır.
- **Bilgi dil vasıtasıyla seyahat eder.** Dil insanlara düşüncelerini ve tecrübelerini başka insanlara aktarma imkânı verir. Her türlü bilgi farklı bir dilde seyahat edebilir. Dil insanı spesifik bir deneyim dünyasına adapte eder. Örneğin, bir çalışan geleneksel bir yönetimde istatistiksel kontrol, muayene ve bilanço dilini kullanır. Bu dili öğrenmediği takdirde yükselmesi söz konusu olamaz.
- **Bilgi değişimi elde tutar.** Bilgi modelleri daima bir değişimin içinde bulunduğundan bilgi yönetiminde kesin bir çözüme ulaşılamamaktadır. Bu durumda en cazip yaklaşım işletmede hareketliliği sağlamaktır. Bilgi üzerine hiç durmadan tartışmak doğru cevaba ulaşmaktan çok daha iyidir.

1.1.3.2. Bilginin Unsurları

Bilgiyi oluşturan altı tane unsur söz konusudur. Bunlar; deneyim, yargı, değerler, inançlar, el yordamı ve sezgidir. Barutçugil (2002:59)'e göre bu unsurlar şöyle açıklanmaktadır:

Deneyim, kişi ve kurumlara tarihsel bir bakış açısı kazandırır. Deneyimden beslenen bilgi, günümüzde yaşanan olaylar ve geçmişte yaşanan olaylar arasında ilişki kurmamızı kolaylaştırır ve tekrar eden olayları görmemizi sağlar.

Bilgi içinde yargıyı barındırır. Bu da ortaya çıkan durumları sadece deneyimden beslenen bilgiyle değerlendirmeyi değil, yeni reaksiyonlar vermeyi de sağlar. Bu bakımdan bilgi sürekli evrim geçirir. Eğer bilginin evrimleşmesi durursa, bilgi bu sefer dogmatik düşünceye dönüşür.

El yordamı, geçmişte pek çok kez çözüm üretmiş kişilerin, daha önce çözümlenmiş olaylardan faydalanarak kısa devreler meydana getirmesidir. Geçmişte keşfedilen çözüm yollarının iyice benimsenmesi beyin hücrelerinde bilgi dosyaları olarak düşünebileceğimiz devreler meydana getirir. Bu özm senaryoları zihin dünyamızda süratli bir şekilde değerlendirmeye tabii tutulur ve karşılaştığımız sorunun cevabına nasıl olduğunu anlamlandıramadan sezgisel olarak ulaşırız. Yani zihnimizdeki bu bilgi dosyaları bizi her kademedede analiz yapma ve karar verme zorunluluğundan kurtarır. Bütün bunlar bilinçli bir düşünme sürecinden geçilmediği anlamına gelmez, sürecin iyi ve eksiksiz olarak öğrenildiğinden dolayı otomatik olarak gerçekleştiğini gösterir.

Değerler ve inançlar bilgiyi oluşturan bir başka unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Neleri algılayacağımızı, benimseyeceğimizi ve gzlemleyeceğimizi çoğunlukla değerler tespit eder. İnsanlar kendi değer ve inançlarına uygun görmedikleri bilgileri öğrenmeyi bilinçaltının da etkisiyle kabul etmeyebilirler. Bu bakımdan değer ve inançlar, öğrenmeyle ilgili davranışları, düşünceyi ve eylemeleri etkiler.

1.1.3.3.Bilginin Sınıflandırılması

Bilginin sınıflandırılması açık bilgi ve örtülü bilgi ayrımı temelinde ele alınacaktır.

1.1.3.3.1. Açık Bilgi

Açık bilgi; sözlerle, görselliklerle ve başka diğer araçlarla belirtebildiğimiz bilgidir. Bu sebeple, bilgimizi paylaşma açık bir hale getirebilmek için bilgiyi açık şekle dönüştürmemiz gerekmektedir. Birine araba kullanmayı öğretmenin en büyük zorluğu o kişinin bizim bildiğimiz şeyleri bildiğini düşünmemizdir. Karşıdaki kişi söylenenleri anlamadığı zaman büyük bir şaşkınlık yaşarız. Araba kullanmayla ilgili sahip olduğumuz tüm bilgiyi paylaşmaya yetecek kadar açık bir hale getirmek bizim için oldukça zor olacaktır (Barutçugil, 2002:63).

Açık bilgi, en iyi şekilde, enformasyon kaynakları yönetiminin ana ilkelerinin uygulamaya girmesiyle yönetilir. Bununla ilgili kullanılan, en sözü geçen model NickWillardtarafından ortaya çıkarılan modeldir (Celep ve Çetin, 2003:180).

- Tanımlama: Elimizde mevcut olan enformasyon nedir? Bu enformasyon nasıl tanımlanmış ve kodlanmıştır?
- Sahibiyyet: Çeşitli enformasyon bileşenlerinden ve eşgüdümünden sorumlu olan kimdir?
- Maliyet ve Değer: Kullanım ve satın almayla ilgili karar vermeyi sağlayan bir temel dayanak.
- Gelişim: Enformasyonun değerini veya onu hızlandıran talebi arttırma
- Kullanım: Değerin proaktif olarak en üst seviyeye getirilmesidir.

1.1.3.3.2. Örtülü Bilgi

Bir kişinin düşüncelerinde, tecrübelerinde, değerlerinde ya da duygularında yerleşmesi ve kişiye özel olması örtülü bilginin temel özelliklerindedir. Örtük bilgi, kişinin belli durumlara göre uygulamış olduğu bilgidir. Özellikle bir işletme veya grubun iş yapış

tarzıyla ve sosyal ilişkilerle ilgilidir. Bu bilgi türündeki en büyük tehdit çalışanın zihninde olması ve paylaşmadığı zaman kurumsal bilgiye dönüşmemesidir (Konuskan, 2015:9).

Örtük bilginin kişiler tarafından çok zor ifade edilmesinde dolayı bu bilgi türünün ele geçirilmesi, kodlanması, adapte edilmesi ve dağıtılması zordur. Deneyim ile biriktirilir, hem teknik hem de bilişseldir (Öztürk, 2009:26).

1.1.3.4.Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, bilginin oluşturulması, saklanması, taşınması ve uygulanması için organizasyon içinde geliştirilmiş bir dizi iş sürecini ifade eder. Bilgi yönetimi organizasyonun çevresinden öğrenme kabiliyetini ve bilgiyi kendi iş süreçlerinde kullanma kabiliyetini artırır (K. Loudon ve J. Loudon, 2011:419).

1.2. LİDERLİĞİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONU

Bu bölümde liderliğin tanımı, hangi özelliklere sahip olduğu ve fonksiyonlarının neler olduğu incelenecektir.

1.2.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik, hakkında çok fazla makale ve tezin yazılmış olduğu, halâ birçok akademik araştırmanın konusu olan çok önemli bir konudur. Günümüze kadar liderliğin pek çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlar incelendiğinde farklılıklar göze çarpmakla beraber, hemfikir olunan bazı noktalar da görülmektedir.

Liderlik, içinde bulunduğumuz zamanın işletme ya da toplumlarında değişime öncülük etme, sürdürme ve sonuçlandırma sürecini belirtmektedir. Çünkü içinde bulunduğumuz zamanda işletme ya da toplumları idare etmek çok daha zor bir hâle gelmiştir. Bilgi alanında yaşanan ve süratli bir şekilde gelişen değişimden ötürü liderlik edecek kişilerin donanım sahibi olmaları kaçınılmazdır(Güney,2012:34).

Liderlik, belirli koşulların oluşması durumunda, bireysel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirebilmek için, bir kişinin başka insanların faaliyetlerine yön vermesi ve etki altında bırakması olarak tanımlanabilir (Koçel,2003:569).

Liderlik, belli amaçlar doğrultusunda insanları, o amaçlar için uğraşmaya kabul ettirme yeteneğidir. Liderliğin özünde başkalarını etki altında bırakma vardır. Lider etki altında bırakabilmek içinde bilgi ve birikimini, yeteneklerini ve saygınlığını kullanabilir(Akçakaya,2010:12).

Liderlik, örgütün yerine getirdiği görevlere uygun hareket etme fakat sıradanlaşmış yetki davranışlarının dışına çıkarak başkalarını etki altında bırakmaktır. Lider, görev ve ulaşmak istediği hedefler istikametinde örgüt üyelerinde kendi dediklerini izleme ve uygulama isteğini harekete geçiren kişidir(Üner,2011:94).

Liderlik, en kapsamlı şekilde bir topluluğu etki altında bırakarak belirlenen hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak olarak da tanımlanabilir(Akdemir,2012:336).

1.2.2. Liderliğin Özellikleri

Bir liderin özellikleri aşağıdaki gibidir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu,2007: 217):

- * Devamlı öğrenme halindedirler.
- * Hizmet etmeye odaklanmışlardır.
- * Çevrelerine pozitif enerji verirler.
- * Başkalarına inanırlar.
- * Standart bir yaşamları vardır.
- * Hayata bir macera olarak bakarlar.
- * Sinerjiktirler.

Liderler, grup üyesi olan bireyler için gerekli olan performans seviyelerinin artması ve sürdürülebilmesinden sorumludurlar. Liderler ayrıca grup üyelerinin performanslarını yöneterek grubun hayatta kalmasından ve hedeflere ulaşmasından sorumludurlar. Özetlenecek olursa liderler, bir grubun bir arada kalmasına ve aynı görev doğrultusunda hareket etmelerine yardım eder(Wagner ve Hollenbeck,1992: 411).

DaleCarnegie'a göre başarılı bir liderin özellikleri aşağıdaki gibidir(Carnegie,2012):

- Güçlü değerleri ve yüksek etik standartları vardır.
- Bu insanlar, hem kişisel hem de mesleki hayatlarında dürüst hareket ederek örnek teşkil eden liderlerdir.
- Şirket ve bölüm hedeflerini iyi bilirler ve değişikliklerden haberdar olurlar.
- Öngörü ve motivasyonla sonuçlara ulaşırlar.
- Güçlü iletişim becerileri vardır ve çok iyi dinleyicidirler.
- Baskı altında esnek davranırlar ve duygularını kontrol altında tutarlar.
- Olumlu tavırları vardır.
- Ekiplerinin işbirliğini ve bağlanmasını desteklerler.
- Zihinleri yeni fikirlere açıktır ve önerileri hoş karşılarlar.
- Başkalarının içindeki gücü fark edip en üst düzeye çıkarırlar.
- Sonuçlardan kendilerini ve başkalarını sorumlu tutarlar.

- Etkindirler ve zamanlarını verimli bir şekilde kullanırlar.
- Yaratıcı ve yenilikçidirler. Yeni fikirler denemekten korkmazlar.
- Vizyonları vardır.
- İşlerin yapılmasına odaklanırlar.

1.2.3. Liderliğin Fonksiyonları

Yaşadığımız çağda başarıyı sağlamış kuruluşların başarısındaki sır, üst düzey yeteneklere sahip bir lider tarafından yönetilmeleridir. Bu sebeple başarıya giden yol daima iyi bir liderden geçer.

Bir liderin görev ve fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aytürk, 1999:18):

- Örgütü en iyi şekilde temsil etmek
- Personel arasında yaşanan çatışma ve uyuşmazlıklarda hakemlik yapmak
- Çalışmasıyla, yaşantısıyla, davranışlarıyla ve giyimiyle personeli ve çevresine örnek teşkil etmelidir.
- Personeli etkin bir şekilde çalıştırmak, başarıyla hedefe odaklanmasını sağlamak ve güdülemek
- Belirlenen amaçları gerçekleştirmek ve hedefe varabilmek için politikalar belirlemek
- Örgüt içi ve dışı etkinlikleri ve ilişkileri sağlamak
- Örgüt içi ve dışı uyumlu bir işbirliğini gerçekleştirmek

Erdoğan (2007: 528-529) 'a göre ise liderliğin fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanır:

- **Uygulayıcı Olarak Lider:** Liderin esas görevlerinden biri grubun özelliğine bakmaksızın grup çalışmasının koordinasyonunu sağlamaktır. Uygulayıcı olarak liderin her işi kendi yapması gerekmez. Lider yapacağı işleri astlarına yaptırabilir.
- **Planlayıcı Olarak Lider:** Lider işletmedeki çalışanların, amaçlara ulaşabilmek için sergileyecekleri davranışların planlayıcısıdır. Gelecekle ilgili karar alma veya önlem alma liderin planlayıcı fonksiyonuyla alakalıdır. Lider gerekli zamanlarda planın tamamına hakim olur ve astlarına ihtiyaç dahilinde aktarır.
- **Uzman Olarak Lider:** Bir işletmede lider çoğu zaman bazı bilgilerin kaynağı ve özel uygulamaların mimarıdır. Yüksek derecede uzmanlık bilgisine sahip olan ve sahip olduğu bu bilgiyle yönettiği grubun güvenini ve saygısını kazanan kişiler de lider olmaya adaydırlar.
- **Sözcü Olarak Lider:** Büyük grupların başka gruplarla haberleşmeleri ve ilişki kurmaları oldukça zordur. Böyle durumlar bu grupların liderleri sözcülük görevini üstlenirler.
- **Kontrolör Olarak Lider:** Herhangi bir gruba liderlik eden bir kişi, aynı zamanda o grubu kontrol etmek durumundadır. İşletmeler içerisinde değişik gruplar yer alabilir. Bu grupların oluşumunda liderin payı vardır. Bu sebeple grubun amaçlara uyumluluğunu kontrol yetkisi de lidere aittir.
- **Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider:** Üyelerin grup amaçlarına sadakat derecelerine göre veya davranışlarını değerlendirme sonuçlarına göre ödül ya da cezaya tatbik edilmesi liderin üstlendiği bir görevdir.

- **Hakem ve Aracı Olarak Lider:** Lider grup üyeleri arasında bir çatışma veya anlaşmazlık çıkması durumunda aracı görevini üstlenir.
- **Model Olarak Lider:** Liderin göstermiş olduğu davranışlar ve hareketler grup üyelerine örnek olacaktır. Grup üyeleri lideri bir model olarak görecektir.
- **Grup Sembolü Olarak Lider:** Bir işletmede bir kişinin sahip olduğu statüye göre kullanması gereken sembolleri vardır. Kişini üstlendiği role göre kullanmış olduğu oda, masa vb. şeyler görevinin bir sembolüdür.
- **Suç Üstlenen veya Üyelere Babalık Yapan Kişi Olarak lider:** Lider bazen grup içindeki bazı üyelerle güçlü duygusal bağlar kurabilir. Böyle bir durumda lider o üyelerin aşırı sevgi ve saygısını kazanabilir. Duygular karşılıklı olunca liderin rolü babalık rolü ile bütünleşebilir.
- **Vizyon ve Misyon Aşıl原因 Olarak Lider:** Çağımızda liderler kendisini takip edenlerle beraber vizyon oluşturmak ve o vizyonu takipçilere aşıl原因 durumundadırlar.
- **Değişimin Öncüsü Olarak Lider:** Değişimci lider, yönettiği organizasyonun gelecekteki yerini planlamak ve yönettiği ekibi de bu gelecekteki duruma hazırlamak zorundadır.

1.3. LİDERLERİN İZLEYİCİLERİNİ ETKİLEMEK İÇİNKULLANDIKLARI GÜÇLER

Liderler, lideri oldukları grup üyelerini etki altında bırakabilmek için bir takım güç kullanma çeşitlerine başvururlar. Kullandıkları bu güç çeşitleri aşağıdaki gibidir:

1.3.1. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç korkudan beslenmektedir. Bir topluluktaki kişileri korkutan her unsur bir güç kaynağıdır. İşletmelerde

yöneticilerin çalışanlarını işten çıkarması, farklı bir göreve sevk etmesi, rütbe tenzili vb. cezalarla korkutması zorlayıcı güç kaynağına dayanmaktadır (Koçel, 2003:568).

1.3.2. Yasal Güç

Yasal güç, bir yönetici veya liderin kendisini takip edenler üzerinde söz söyleme ve davranışlarını etkileme hakkının takipçiler tarafından kabul edilmesidir. Yani bu güç kaynağı temelde otoriteyi ifade etmektedir. Burada alt kademelerde çalışanlar kendilerini üst kademelerden gelen talepleri yerine getirmek zorunda hissederler. Çünkü üst kademelerin otoritesi onaylanıyorsa, üst kademelerdeki yöneticilerin kendilerinden bir takım şeyleri talep etme hakkı kabul ediliyor demektir (Koçel, 2003:568).

1.3.3. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü liderin, takipçilerini ödüllendirme kaynaklarına sahip olduğu anlamına gelir. Bu ödüller arasında aldıkları ücrette artış yapma, terfi ettirme vb. somut güçler olduğu gibi, izleyicilerin motivasyonunu sağlayacak soyut güçler de vardır. Soyut güç kaynağı olarak liderler bireysel ve ekip kutlamalarını teşvik ederler. Böylece çalışanlarının motivasyonlarının artmasına yardımcı olurlar ve örgüt verimliliğini arttıırırlar (Dikmen, 2012:27).

1.3.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık Gücü, liderin sahip olduğu yetenek ve bilgisiyle kendisini izleyenlerin davranışları üzerinde oluşturduğu etkiyi ifade eder. Uzmanlık gücü bilgi ile doğrudan bağlantılıdır. Lider sahip olduğu yüksek beceri ve fark yaratan bilgisiyle takipçilerini büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Bu güç kişisel kaynaklardan beslendiği için bireysel olarak kazanılır (Bayrak, 2001:26).

1.3.5. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, takipçilerin lideri sebebi bilinmeyen bir şekilde etkileyici bulması ve bu etkileyicilik özelliği sayesinde lideri

takip etmelerini sağlayan g tipidir. Karizmatik ge sahip olan liderler, takipçilerini etkileyebileceği ilişkileri kolayca geliştirebilirler. Karizmatik g açıklamaya yarayan bir başka durum ise, karizmatik liderlerin astlarına kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için fırsat vermesidir. Astlar ilk olarak liderin amaçlarına ulaşmayı hedeflemelerine rağmen kendi amaçlarının da farkına varırlar. Karizmatik güç direkt olarak liderin kişiliğinden beslenir. Liderin sahip olduğu kişiliğin astlarına ilham kaynağı olması, onların istek ve arzularını söyleyebilmeleri karizmatik gn temelini oluşturur (Ağçay, 2015:60).

1.4.LİDERLİK YAKLAşIMLARI

Çalışmanın bu kısmında liderlik yaklaşımları incelenecektir. Geleneksel ve güncel liderlik yaklaşımları olmak üzere iki ana yaklaşım üzerinden inceleme yapılacaktır.

1.4.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik teorisi ve durumsal liderlik teorisi olmak üzere üç ana yaklaşımdan oluşmaktadır. Bu yaklaşımlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

1.4.1.1.zellikler yaklaşımı

Liderlik konusuyla ilgili olarak ilk ortaya çıkarılan yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temel dayanağı liderde bulunan özelliklerin, liderlik sürecindeki performansına etki eden en kritik faktör olduğudur. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa, bir kişinin herhangi bir şekilde ortaya çıkmış bir gruba liderlik edebilmesindeki ana sebep bu kişinin kendisinde barındırmış olduğu özellikleridir. Bu yaklaşım adına yapılmış ilk çalışmada tarihteki büyük başarı sağlamış liderlerin üzerine durulmuştur. Buradan hareketle bu yaklaşım büyük adam (greatman) teorisi olarak da adlandırılmıştır. Bu teori etkili olmayı başaran ve etkisiz olan liderlerin özelliklerini ortaya çıkarması

bakımından destek almasına rağmen pekçok araştırmacı üç sebepten dolayı eleştiri getirmiştir (Serinkan, 2008:34-35).

Birinci olarak; başarı sağlamış liderlerin tanımlanan 100'ü geçkin özelliğinde tutarlı bir şablon oluşturulamamasıdır. Örneğin; başarılı olmuş bir satış yöneticisi hevesli, baskın ve iyimser olarak gösterilirken, başarılı olmuş bir üretim müdürü işbirlikçi, ilerici ve içekapanık olarak gösterilmektedir.

İkinci olarak getirilen eleştiri ise; başarılı liderlerin fiziksel özelliklerine fazla önem vermesi olmuştur. Çünkü özellikler yaklaşımında sağlık durumu, fiziksel karakteristik, boy ve kilo bir lider için oldukça önemlidir. Ama başarılı liderlerin hepsinin sağlıklı olduğunu, boyunu uzun olduğunu ve kilosunun ideal olduğunu söylemek mümkün değildir. Üçüncü olarak getirilen eleştiri ise; karmaşık bir yapıya sahip olan liderliğin sadece bu yaklaşımla sunulan özelliklerle açıklanamayacağıdır.

1.4.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Ortaya atılan bu liderlik teorisinin savunduğu fikir, liderin başarılı olmasını sağlayan ana unsurun göstermiş olduğu özelliklerinin olmadığı, onu başarılı yapanın liderlik yaptığı sırada göstermiş olduğu davranışlar olduğudur. Bu teoride liderin etkinlik sağlamasına imkan veren faktörler arasında, liderin astlarıyla kurmuş olduğu iletişim, liderin yetkisini devretmesi veya devretmemesi, amaçları belirleme, plan ve kontrol yapma şekli yer alır. Davranışsal liderlik teorisinin gelişme göstermesine yapılan bazı çalışmaların büyük bir faydası olmuştur. Çalışmaların nihayetinde farklı liderlik tarzları ortaya çıkarılmış ve ortaya çıkan bu liderlik tarzlarının etkinlikleri araştırılmıştır(Koçel,2003: 589-590).

1.4.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderin nasıl tanımlandığını anlamak için birçok asker ve sivil yönetici kullanılarak yapılan çalışmalardan bir tanesi de Ohio State Üniversitesi'nde yapılan liderlik çalışmasıdır. Bu çalışma 1945 yılında

başlamış ve davranışsal liderlik teorisine önemli oranda katkı sağlamıştır. Bu çalışma tamamlandığında sonuç olarak liderlik davranışlarını tanımlamada iki bağımsız değişken olan, kişiyi dikkate alma ve inisiyatif değişkenlerinin çok büyük rol oynadıkları tespit edilmiştir. Bu değişkenlerden kişiyi dikkate alma, liderin onu takip eden kişilerin üzerinde güven ve saygı oluşturması, o kişilerle arkadaşlık ve dostluk ilişkilerini ilerletmesi doğrultusundaki davranışlarıdır. Diğer değişken inisiyatif ise, liderin ulaşmak istediği amacıyla ilgili olarak işin zamanında gerçekleştirilmesi için, amaç saptama, kendini takip eden üyelerini organize etme, iletişim sistemini tespit etme, işle ilgili harcanması gereken süreleri tespit etme ve tespit ettiği bu süreler doğrultusunda emirler verme yönündeki davranışlarıdır(Koçel,2003:590).

1.4.1.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik konusundaki bir başka çalışma ise 1947 dolaylarında Rensis Likert'in liderliğinde Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalardır. Michigan Üniversitesi'nde yapılan bu çalışma bir gruba dahil olan kişilerin tatmin olmasını ve gruptan verim almasını sağlayan unsurları tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışmaların sonucunda liderlik davranışının yine iki değişken etrafında toplandığı tespit edilmiştir. Bunlar işe yönelik davranış ve kişiye yönelik davranıştır. İşe yönelik lider, gruptaki kişilerin önceden belirlenmiş olan ilke ve yöntemlere uyup uymadığını yakından takip eder, büyük oranda cezalandırır ve bulunduğu makama dayandırdığı formal otoritesini kullanır. Kişiye yönelik lider ise, gruptaki kişilerin kişisel gelişimlerini ve kaydettikleri ilerlemeleri yakından takip eder, gruptaki kişilerin tatminini arttıracak çalışma koşullarını oluşturur ve yetki devrini önceleyen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların ulaştığı nihai sonuç kişiye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğu yönündedir(Koçel,2003:592).

1.4.1.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Robert Blake ve JaneMouton tarafından, daha önce yapılan çalışmaların varsayım ve sonuçları, liderlerin göstermiş olduğu davranışları değiştirmek ve açıklamak amacıyla bir matriks haline getirilmiştir. Bu model liderlerin davranışlarında öncelik verdiği etkenleri iki grupta toplamıştır. Bu etkenler üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik değildir. Bu iki etken dereceleri gösteren dokuz bölüme ayrılmıştır. Bu matriks sayesinde yönetici tipleri kolayca belirlenebilmiştir. Örnek vermek gerekirse 5,5 tipi bir yönetici, kişilere ve üretime ortalama bir ölçüde önem veren yöneticidir. 1,9 tipi bir yönetici ise, altında çalışanların mutlu olmalarını isteyen ve onların hislerini önceleyen bir yaklaşım içinde olan yöneticidir(Koçel,2003:593-594).

1.4.1.2.4.McGregor'un X ve Y Teorileri

Çalışmasında büyük oranda Dr. Mayo'dan ilham alan McGregor, Taylor ve Fayol'un üzerinde çalıştığı klasik yönetim teorisinin tasvirine başlamış ve buna X teorisi adını koymuştur. Bir süre sonra da bu teoriye karşı olarak Y teorisi ismini verdiği beşeri ilişkiler teorisi ilkelerini ortaya koymuştur. McGregor'un ortaya attığı X teorisinin varsayımları şunlardır (Eren,1998: 33-34):

- Ortalama bir insan işinden hoşlanmaz ve becerebildiği kadar işten kaçmaya uğraşır. Bu yüzden yönetim işten kaçmayı engellemek için bir takım önlemler almalı, disiplini tesis etmeli ve cezalarla çalışanı korkutmalıdır.
- İnsanlar yönetilmeyi seçer, hırs sahibi değildirler, güvenliğe fazla önem verir ve sorumluluktan kaçarlar.
- İnsanlar bencildirler. Bu nedenle örgütün amaçları yerine kendi arzu ve amaçlarını seçmeyi tercih ederler.

- İnsan yaradılışından gelen özellikleri nedeniyle yenilik yapmayı ve değişikliği sevmez. Bu tip olgulara isyan eder, direnmeye çalışır; alışkanlıklarına olan arzusu fazlalık gösterir.
- Ortalama bir insanın yaratıcı yeteneği problemlerin çözümünde etkisiz kalır.
- İnsanlar parlak bir zekaya sahip değildirler. Bu yüzden kolay bir şekilde aldatılabilirler. Zekanın harekete geçmesini sağlayabilmek için maddi olarak ödüllendirilmelidirler.

Klasikleri böyle tasvir eden McGregor, daha sonra onlara çok büyük eleştiriler getirmiştir. McGregor klasik teorinin şartlarına sadakat gösteren yöneticilerin kendilerine olan saygılarını, çalışanlarına olan saygısını, arkadaşlarının saygısını ve başarı kazanma imkanlarını sağlayamaz. Çünkü klasik teori duygularıyla hareket eden insanı robottan farklı tutmamaktadır. McGregor bir süre sonra ‘’ Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması’’ adını koyduğu Y teorisinin varsayımlarını şu şekilde belirtmiştir(Eren,1998: 33-34):

- İşyerinde, çalışanın zihinsel ve fiziksel anlamda çaba sarf etmesi oyun veya dinlenme kadar doğal bir durumdur. Ortalama insan işini sever. İnsanın işi, başarı ve tatmin sağlayan kaynağıdır.
- Çalışanı örgütün amaçlarına sevk etmek için ceza ve sıkı bir denetime tabi tutma tek çare değildir. Eğer çalışanlar işlerini ve iş arkadaşlarını severlerse örgütlerine bağlanırlar. Örgütlerine faydalı olabilmek için kendi kendilerine çalışırlar.
- Örgütsel amaçlara olan bağlılıkla ödüllendirme doğrudan ilişkilidir. Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için uğraş veren çalışanlar takdir edilme gibi bir takım ödüllerle ödüllendirilmelidir.
- Eğer gerekli şartlar sağlanırsa bir çalışan sorumluluk almaktan kaçmaz. Aksine onu aramaya başlar. Sorumluluk almama, hırs

eksikliği güven ortamına olan ihtiyaç kötü yönetimin çalışanlardaki olumsuz etkisidir. Bunlar doğuştan kazanılan özellikler değildir.

- Örgütsel problemleri çözmek için gerekli olan hayal etme, yaratıcı olma ustalık yetenekleri her insana büyük ölçüde dağıtılmıştır. Yalnız bu özellikler beşeri gereksinimlerin tatminiyle ortaya çıkabilir.

- Günümüz sanayii yaşantısının şartları insanları belli bir konuda uzmanlaşmaya zorladığı için beceri ve yeteneklerin belirli bir bölümünden yararlanılabilmektedir.

1.4.1.2.5.Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlerin davranışlarını dört grup altında toplayan Likert'in bu modeli Michigan üniversitesinde yapılan çalışmaların devamı olarak meydana getirilmiştir. Her bir grup belirli varsayım ve davranışları bünyesinde barındırır. Likert'in yapmış olduğu araştırmaların sonucunda yüksek verimlilik sağlanan grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi yönetim altında buldukları, düşük verimlilik sağlanan grupların ise sistem 1 ve sistem 2 tipi yönetim altında buldukları ortaya çıkmıştır(Koçel,2003: 595-596).

1.4.1.3. Durumsal Teoriler

Özellikler teorisi, başarılı liderler ile başarısız liderler arasındaki farkları oluşturan fiziki, sosyal ve kişisel özelliklerin üzerine çalışmalarını sürdürürken, davranışsal teoriler ise başarılı olmuş liderlerin nasıl davranışlar içinde bulunduğunu ve neler yaptıklarını incelemiştir. Davranışsal teorilerin savunucuları liderlik üzerine büyük katkılar sağlamakla birlikte çevre ve koşullara gereken önemi vermemeleri ve demokratik liderliğin diğer liderlik tiplerinden daha etkili olduğunu savunmaları nedeniyle eleştiriye tabi tutulmuşlardır. Bu noktada durum ve koşulların göz önünde bulundurulduğu, liderin, astların ve koşulların birbirleri ile olan ilişkilerinin önem kazandığı durumsal teoriler ortaya atılmıştır(Güney,2007: 366).

1.4.1.3.1.FredFiedler’ınDurumsallık Modeli

Durumsallık yaklaşımları arasında en fazla bilinirliğe sahip olan model lider etkililiği konusundaki FredFiedler’ın ortaya koymuş olduğu modeldir. Fiedler’a göre, her şart altında geçerliliği olan bir liderlik tarzı bulunmaz. İçine yaşadığımız şartlara göre farklı liderlik tarzları devreye girer. Fiedler liderin etkili olabilmesinin üç farklı değişkene bağlı olduğunu söyler. Bu değişkenler; lider-üye ilişkileri, görevin yapısı ve liderin pozisyon gücüdür(Güney,2007: 367).

1.4.1.3.2.Hersey ve Blanchard’ın Liderliğin Yaşam Eğrisi

Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard eskiden yapılmış çalışmalarda yer alan ilişki yönelimi ve görev yönelimi boyutlarının yanı sıra üçüncü bir boyut olarak etkinlik boyutunu ele almışlardır. Hersey ve Blanchard’ın başarılı ve etkili liderliğin arasında fark olduğunu belirtmesi çalışmalara çok büyük bir katkı sağlamıştır. Onlara göre bir liderin başarılı olması onun aynı zamanda etkili olduğu anlamına gelmez. Örnek vermek gerekirse bir yönetici astları üzerinde baskı ve tehdit yaratarak onların çalışmasını sağlayabilir. Bu çalışma sayesinde de planladığı hedeflerine ulaşabilir. Ancak hedeflerine ulaşırken izlediği yol yüzünden çalışanlarının öfkesini kazanabilir. Bu durumda da yöneticinin başarılı olduğu söylenebilir. Ama etkili olduğu söylenemez (Serinkan,2008: 49-50).

Hersey ve Blanchard’ın modelinde, ilişkiye dönük davranış ve göreve dönük davranış olmak üzere iki farklı boyut ve bu boyutlardan hareketle dört temel liderlik tarzı yer almaktadır. Modellerine dört liderlik tarzının yanı sıra lideri takip edenlerin olgunluk düzeylerini de eklemiştir. Hersey ve Blanchard olgunluğu, “kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri” olarak tanımlamışlardır. Hersey ve BlanchardFiedler’in modelindeki aynı boyutları kullanmışlardır. Kullandıkları bu boyutlarda ortaya şu kombinasyonlar çıkmıştır (Serinkan,2008: 49-50):

- Söyleyen; bu lider emir veren bir davranış içinde bulunmaktadır.
- Fikir Satan; lider burada emir verdiği gibi aynı zamanda destek de verir.
- Katılan; lider ve astları karar vermeyi liderin sağladığı iletişim kurma ve kolaylaştırma çatısı altında paylaşırlar.
- Yetki devreden; lider çok az emir ve destek verir.

Hersey ve Blanchard geliştirdikleri bu model sayesinde farklı şartlara göre değişen liderlik tarzlarını ortaya koymuşlardır.

1.4.1.3.3.Amaç-Yol Teorisi

Bu teorinin yaygın olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilir. Ortaya konan bu teoriye göre iki tane faktör insan davranışlarını etkiler. Bunlar (Koçel,2003: 603-604):

- Kişinin, yapmış olduğu belirli davranışların belirli sonuçlara yol açacağı konusundaki inancı
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer

Amaç-yol teorisi, liderin göstermiş olduğu performansın astların performans, tatmin ve motivasyonu üzerinde nasıl bir etki bıraktığını ortaya çıkarmaya çalışır. Ortaya koyulan bu teoriye göre lider aşağıda sıralanan dört liderlik tarzından birini gösterebilir (Koçel,2003: 603-604):

- Otoriter liderlik
- Destekleyici liderlik
- Katılımcı liderlik
- Başarıya yönelik liderlik

Örnek verilecek olunursa, insanın kendi vermiş olduğu kararların yine kendi geleceklerine yön vereceğine inanmış olanlar

katılımcı liderlik tarzından daha fazla tatmin sağlayacaklardır. İnsanın geleceğinin kendi vereceği kararların dışında başka etkenler tarafından belirleneceğine inanmış olanlar ise otoriter liderlik tarzından tatmin olacaklardır(Koçel,2003: 603-604).

1.4.1.3.4. Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton Liderlik Yaklaşımı

Bir işletme bünyesindeki yöneticilerin, işletmelerinde oynadıkları roller, buldukları pozisyonun gücüne ve kendilerine verilen görevin niteliklerine göre farklılık arz etmektedir. Ama bütün bu farklılıklara rağmen her yönetici aynı zamanda bir karar vericidir. Örgütle alakalı kararlara varılabilmesinde, başta bulunan lidere ve içinde bulunulan duruma uygun hareket etmek büyük bir öneme sahip olmuştur. Bu durumda, karar verme konusuyla ilgili çalışma ve araştırmaların artmasına yol açmıştır. Bu konu hakkındaki bir çalışma da 1970'li yılların başında Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton tarafından gerçekleştirilmiştir. Vroom ve Yetton, farklı özgün karar verme durumları için katılım gerektiren liderlik tarzının hangi düzeyde olmasının daha çok etkinlik sağlayacağını tespit etmeye çalışan bir karar verme yaklaşımı geliştirmişlerdir. Bu yaklaşım temel olarak örgüt içinde karşılaşılan problemlerin nasıl çözümleneceğini tespit etmeye ve bu bağlamda farklı durumsal faktörler ile liderlik karar verme tarzları arasında meydana gelen ilişkiyi açıklamaya uğraşan normatif bir model olarak görünmektedir. Daha sade bir biçimde ifade edilecek olursa, Vroom ve Yetton Yaklaşımı'nın, liderlerin bir karara varabilmeleri için ulaşmaları gereken katılım düzeyinin belirlenmesine odaklandığı söylenebilir(Baysal ve Tekarslan,1996: 207).

1.4.1.3.5.Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

William J. Reddin'in geliştirdiği bu kuram davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte bağlantıyı sağlama gibi bir görevi gerçekleştirmesi bakımından oldukça büyük bir öneme sahiptir. Reddin çalışmasında Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli'nde yer alan göreve ve ilişkiye dönük olma boyutlarını temel almıştır ve liderlik tarzı kavramı ile belli bir

çevrenin durumsal taleplerini bir araya toplamaya uğraşmıştır. Reddin'in çalışmasının ana odağı yönetsel etkililiktir. Reddin kuramını etkililik temeline oturtmuştur. Reddin yönetsel etkililiğin, bir yöneticinin bulunduğu pozisyonun gerektirdiği çıktı gereklerini gerçekleştirme derecesi olduğunu ve yönetsel etkililiğin girdiyle tanımlanmayıp, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Daha basit bir ifadeyle, etkililiğin, yöneticinin yaptıklarıyla değil, yaptıklarının sonucunda neyi elde ettiğiyle ve başardığıyla değerlendirilmesi gerektiğini söylemiştir(T. Bolat, O. Bolat, Seymen ve Erdem, 2009: 190).

1.4.2. Güncel Liderlik Yaklaşımları

Yukarıda belirtilen liderlik teorilerinin haricinde daha sonra bazı yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

1.4.2.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik yaklaşımı üzerine çalışan araştırmacılara göre lideri takip edenler liderin davranışlarında diğer kişilere göre onu farklı kılan bazı üstün özellikler ve olağandışı yaklaşımlar görürler. Buna karizma denmektedir ve lideri takip edenler bu karizma nedeniyle lideri takip etmektedirler. Karizmatik liderin ortaya çıkmasına neden olan diğer faktörler riski üstlenme, sosyal çevreye duyarlı olma ve değerler sistemi oluşturmaktır. Robert House ve arkadaşlarına göre karizmatik liderler kendilerine ait olan beceri ve özelliklerini devamlı bir şekilde geliştirmelidir. Yoksa lider takipçileri üzerindeki etkisini kaybedebilir(Erdoğan,2007: 520-521).

1.4.2.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Yeni liderlik anlayışının başı çeken yaklaşımlarından biri olan dönüşümcü liderlik, Çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında çok fazla ilgi cezbeden ve önem kazanan bir liderlik anlayışıdır. Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak Dawston'un (1973) İsyan Liderliği (RebelLeadership) adlı yapmış olduğu çalışmasında ortaya çıkmıştır. Daha sonra bu kavram 1978 yılında James McGregorBurns

eliyle sosyolojik bir tez olarak sistematize edilmek suretiyle literatüre kazandırılmıştır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımında lider, altında çalışanlar üzerinde yüksek seviyede moral, motivasyon ve performans sağlar. Aynı zamanda dönüşümcü lider organizasyonlarda yeni alanlar ortaya çıkarma kabiliyetine de sahiptir. Tüm bunlar göz önüne alındığında bu liderlik yaklaşımının genel özellikleri; mevcut durumdan daha iyi bir gelecek planlama, organizasyon adına bir vizyon meydana getirme ve meydana getirdiği bu vizyonu herkese benimsetme, bir öngörüye sahip olabilme, çevresini değiştirme kabiliyetine ve yeni bir çevre ortaya çıkarabilmekabiliyetine sahip olma şeklinde sıralanabilir (Akgemci, 2008:514).

Bernard Bass'ın ortaya atmış olduğu görüşe göre bir organizasyonda başarılı bir liderliği sağlayabilmek için sadece karizma yeterli olmayacaktır. Bunun yanında dönüşümün de gerçekleştirilmesi gerekir. Bir dönüşümcü lider kendisi ve kendisini takip edenler için üç tane önem arz eden planı belirlemeli ve uygulamaya koymalıdır. Bu üç plan; işin önemini ve amaç için üstün başarının gerekliliğini kabul ettirme, kendisini takip edenleri motive etme ve takipçileri arasında güven duygusunu geliştirmektir. Dönüşümcü liderler, liderlik ettikleri organizasyonları geleceğe hazırlar, kendisini izleyenlere ortak bir misyon oluşturur ve onlar üzerinde bir güven inşa ederek onlara vizyon kazandırır(Erdoğan,2007: 522-523).

1.4.2.3. Etkileşimli (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimli liderlik dönüşümcü liderliğe göre daha durağan bir özelliğe sahiptir. Etkileşimli liderlikte astlar liderin emirlerini yerine getirirse, kurallara uygun hareket ederse, çeşitli ödül ve menfaatler elde ederler. Bu liderlik yaklaşımında astların kendi ulaşmak istedikleri hedefleri, ilgi ve metotları organizasyonun ulaşmak istediği hedeflerinden, ilgi ve metotlarından daha önemlidir. Bu durum organizasyon bünyesinde çalışanların güdülenmesini sağlayarak performanslarının artmasına yardımcı olur. Sonuç olarak uygulama

kısımında astlar hem kendi hedeflerine hem de organizasyonun hedeflerine hizmet ederler. Etkileşimli liderler dönüşümcü liderlere nispeten daha rutin değişim ve süreçler üzerinde yoğunlaşırken, dönüşümcü liderler daha radikal değişimler üzerinde yoğunlaşırlar(Torlak,2008: 279-280).

1.4.2.4. Stratejik Liderlik

Stratejik lider, bir vizyon oluşturabilme kapasitesine sahip, öngörüsüyle geleceği okuyabilen, karşısındakinin davranışlarına, duygu ve düşünce dünyasına etki edebilen, çevresiyle olan ilişkilerini iyi düzeyde tutabilen, esnek davranabilen, kendini mütemadiyen sorgulayan ve gelişime açık, cesur kararlara varabilen, kendisini takip edenlere güç ve cesaret veren bir duruşa sahip olan ve bütün bu özellikleri sayesinde gerekli yerlerde stratejik değişimleri gerçekleştiren liderdir. Stratejik liderler rekabet üstünlüğüne büyük önem veririler. Bu yönleriyle diğer liderlik stillerinden ayrılırlar(Dikmen,2012: 90).

1.4.2.5. Toplam Kalite Yönetimi Liderliği

Toplam kalite yönetimi lideri TKY ile ilgili yapılan çalışmalardan uzak durmamalı, aksine direkt olarak çalışmalara katılarak firmadaki çalışanlara örnek teşkil etmeli ve onları da çalışmalarda aktif olmaları için teşvik etmelidir. Ayrıca toplam kalite yönetimi ile alakalı söylenen sözleri yapacağı uygulamalarla gerçekleştirmelidir. TKY lideri çalışanlarına samimi olarak yaklaşır. Onları dinler ve sözlerine önem verir. Bu yaklaşım çalışanların kendilerini firmanın bir parçası olarak hissetmelerini sağlar. Dolayısıyla bu da firmanın başarısına direkt olarak etki eder. Son olarak TKY lideri uzun vadeli planlar yaparak bir vizyon oluşturur (Şimşek, 2001:135).

1.4.2.6.Simbiyotik Liderlik

Simbiyotik ilişki, birbirine benzemeyenlerin ve farklılık gösterenlerin bir arada yaşaması, birbirlerinde olan eksiklikleri olanın olmayana vererek gidermesi ve böylece bu durumun devamlı olarak sağlanmasıyla iki tarafında yaşamını sürdürebilmesidir. İnsanların arasında gerçekleşen simbiyotik olaylar, onları ekonomik ve endüstriyel ilişkiler içinde birlikte kalmalarını sağlar. Buradan hareketle simbiyotik liderlik organizasyon anlayışında radikal bir değişimin öncülüğünü yapmaktadır. Bu liderler çalışanların tamamının işletmeye yaptıkları katkıların fazlaşması için onları teşvik ederler ve işletmenin performansını arttırmaya çalışırlar. Simbiyotik liderliğin kilit noktası güvendir. Liderler ve takipçileri birbirlerinin başarısı için birlikte hareket ederler. Bu da hem iki tarafa yarar hem de organizasyonun başarısına katkı sağlar (Kılıç, 2006:163).

1.4.2.7. Vizyoner Liderlik

Vizyon kavramının son çıkan yaklaşımlarda sıkça dile getirilmesi, bir kısım yazarın diğerlerinden farklı olduğunu savunduğu vizyoner liderlik yaklaşımının tanımlanma sürecini ortaya çıkarmıştır. Örneğin, Sashkin'e göre ulaşılması planlanan amacı açık bir şekilde belirten vizyonuyla aynı doğrultuda örgütsel kültürün dönüşümünü gerçekleştirmeyi ana görevi olarak kabul eden kişi vizyoner liderdir. Bu tanımlamayla vizyoner liderlikle, karizmatik ve dönüşümcü liderlik arasında bir bağ olduğunu ileri sürenler olmuştur. Ancak Sashkin ve Burkevizyoner liderlerin, fark yaratan kişilik özellikleriyle, vizyonu açıklama amacıyla kesin etkiler meydana getirmeleriyle ve fark yaratan davranış kalıplarıyla adı geçen liderlik yaklaşımlarından ayrıldığını savunmuşlardır (Erçetin, 1998:71).

1.5.BİLGİ LİDERLİĞİ

Bu kısımda son zamanlarda ortaya çıkmış olan bilgi liderliğinin ne olduğu, önemi, boyutları, özellikleri ve rolü ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

1.5.1.Bilgi Liderliği Kavramı

Bilgi yönetimi kavramının yeni ortaya çıkmış bir kavram olması dolayısıyla, bilgi yönetimi literatüründe bilgi liderliği farklı isimlerle kullanılabilir. Bunlar arasında; bilgi yöneticisi (Chief Knowledge Officer-CKO), öğrenmeden sorumlu yönetici (Chief Learning Officer-CLO), bilgi müdürü (Knowledge Manager), bilgi destekleyicisi (Knowledge Facilitator), bilgi lideri (Knowledge Leader-KL), enformasyon yöneticisi (Chief Information Officer-CIO), bilgi çözümleyicisi (Knowledge Analyst), bilgi hizmetleri sağlayıcısı (Knowledge Steward), bilgi mimarı (Knowledge Architect-KA), bilgi mühendisi (Knowledge Engineer-KE) sayılabilir (Dfouni ve Croteau, 2003:2; Doğan ve Kılıç, 2009:32).

Bilgi yönetimi uygulamasında, işletme çalışanlarının bilgi yönetimi süreçlerine katkı vermelerini sağlayacak, bilgi yönetiminin bir örgüt kültürü olmasını sağlayacak ve bilgi yönetimi için gerekli olan alt yapı ve teknolojinin seçimini yaparak bilgi yönetimi faaliyetlerine yön verecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yukarıda belirtilen özelliklere sahip, bilgi yönetimi uygulamalarına liderlik edecek olan yöneticiler literatürde bilgi lideri olarak geçmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009:31).

Bir şirketin bilgi yönetimi programını üstlenmesinin bir sonucu olarak, bilgi yönetiminin altyapısını ve bilgi yönetiminin faaliyetlerinin koordine etmek için bilgi liderliği görevi ortaya çıkmıştır. Bilgi liderine işletmedeki entelektüel sermayeyi ticari değere dönüştürme görevi verilmiştir (ChyiLee ve Yang, 2000:787).

Geçmişte yapılmış çeşitli çalışmalarda bilgi liderliği pozisyonu tanımlanmıştır. Bilgi liderliği iki genel ifadeyle tanımlanmıştır. İlk

tanıma göre bilgi lideri; örgütsel öğrenme girişiminin ve bilgi yönetiminin, o örgüt içindeki lideridir. İkinci tanıma göre ise; bilgi liderleri, organizasyondaki en önemli sermayelerden biri olan bilgiyi kullanarak organizasyonun değerini en üst düzeye çıkarmaktan sorumlu üst düzey yöneticilerdir. Daha detaylı açıklamak gerekirse İlk tanımlamada bilgi lideri, bilgi paylaşım kültürü için bir katalizör, bilgiyi depolama ve transfer etmede kolaylık sağlamak için gerekli altyapıyı hazırlayan kişi ve kapalı döngü siteminin sürdürücüsüdür. İkinci tanımda ise bilgi lideri, bilginin dağıtılması, öğrenilmesi ve organizasyonun kazanç sağlayabilmesi için stratejik politikalar belirleyen kişidir (Dfouni, 2002:5).

Barutçugil'e (2002:145) göre ise bilgi lideri, bir işletmenin en önemli varlıklarından birini oluşturan bilginin vasıtasıyla elde ettiği değeri en üst düzeye çıkarma sorumluluğu taşıyan kişidir.

1.5.2. Bilgi Liderliğinin Önemi

Üretim faktörleri arasında yer alan bilgi oldukça büyük bir öneme sahiptir. İşletmeler bilgi haricindeki diğer faktörleri elde etseler bile bilgiye sahip değillerse yaptıkları faaliyetlerden istedikleri sonuçları alamayacaklardır. İçinde bulunduğumuz 2000'li yılların ilk yüz yılı, bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır. Bundan dolayı bünyesinde bilgiyi barındıran işletme ve örgütler bu yüzyılda başarıyı yakalama şansını elinde tutarken, bilgiye sahip olmayanlar ise rekabet piyasasında tutunamayıp zarar edeceklerdir (Dinçer ve Fidan, 2014:112).

Bugün çoğu işletme, teknolojiye hızlı değişimle, artan rekabet çevresiyle, firmalar arası strateji hamleleriyle, kaybolan sanayi sınırlarıyla ve firmalar arası artan rekabetle yüz yüze gelmiştir. Bu durum işletmeleri strateji, performans ve başarı yolunda yeniden düşünmeye zorlamıştır. Bu yaratıcı tahribat dünyasında pek çok araştırmacı ve uygulama yöneticisi yüksek performansını sürdürebilmek için bilginin en kritik kaynak olduğunu söylemişlerdir. Firmalar artan rekabette ayakta kalabilmek için farklı bilgileri depolama yoluna

görmüşlerdir. Bu da firmaların bilgi tabanı yönetiminde firmalar için büyük bir zorluk meydana getirmiştir (VonKrogh ve Roos, 1996:9-10).

Bilgi, 21. Yüzyılda pek çok işletmede önemli bir rol oynar. Bilgi, işletmeler tarafından rekabet kaynağı ve stratejik bir anahtar olarak görülür. Bilgi bireysel bilginin etkili yönetimiyle birlikte iş yerleri için kritik bir öneme sahip olmaya başlamıştır (Yumuşak, 2010:229). Bilgi tek başına düşünülüğünde, diğer başka durumlarda olduğu gibi şirket için de faydasızdır. Bilginin etkin hale gelebilmesi ancak işletmelerin pazarları ve müşterileri gibi dış etmenlerine yaptığı katkılarla sağlanır. Bunun yanında bilgi sadece insanın hüneriyle ve insanın aklıyla kullanılabilir (Drucker, 1998:132).

Bütün bunların bir sonucu olarak işletme içerisinde bilgiye yön verilmesine, bilginin doğru değerlendirilmesine ve bilginin etkin bir biçimde kullanılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyacın bir sonucu olarak da bilgi liderleri ortaya çıkmıştır.

1.5.3.Bilgi Liderinin Rolü ve Yetkinlikleri

Bir bilgi liderinde olması gereken ayrıcalık, yetki ve roller aşağıdaki gibidir (Celep ve Çetin, 2003:147):

- Örgüt, elinde bulundurduğu bilgiyi ve erişebileceği durumda olduğu bilgiyi denetime tabii tutmalıdır ve bilgi depolarıyla bağlantılı olan envanterleri eşit bir şekilde yönetmelidir. Farklı bir şekilde ifade edilecek olursa, bilgi lideri örgüt içinde hangi tür bilginin varlığını koruduğunu, bu bilginin nerede olduğunu, bilginin nerede ve kim tarafından ortaya çıkarıldığını, nasıl korunacağını ve geliştirileceğini bilmelidir.

- Bilgi liderleri, iletişim alt yapısında farklı ve doğru ne tür yatırımlar yapılması gerektiğine, bilginin yaratımı ve paylaşımını arttırmak için ne gibi insan kaynakları politikaları üretilmesi gerektiğine karar vermelidir. Esasında bilgi liderleri, örgütlerinde

çalışanların gelişmelerine fırsat veren enformasyona olabilecek en çabuk şekilde ulaşmalarını desteklemelidirler.

- Bilgi liderleri, enformasyonun dışsal akışını kontrol altına almalıdırlar ve rekabet üstünlüğünün temel desteği olduğundan ötürü örgüt içinde özel olarak kalması şart olan kamulaştırılmış bilgi, bilgi tabanlarının hukuki savunmasına liderlik etmelidir. Örgüt kendi çalıştığı alanla ilgili olmayan, dışarıdaki bilgileri de izlemelidir ve o bilgilerin de kendisine gelmesini sağlamalıdır. Fakat örgüt içindeki bilgilerin örgütün dışına çıkmasını sınırlandırmalıdır. Çünkü örgütle ilgili önemli bilgilerin örgütün dışına çıkması rekabet üstünlüğünde bir zayıflama yaratır.

- Bilgi liderleri, bilgi yaratımına hız kazandıran kişilerdir. Bu liderlerin görevleri iki temel üstüne inşa edilir. İlk olarak, bilgi liderleri, örgüt içinde oluşan fiziksel veya örgütsel sınırlamalara ve hiyerarşiye rağmen, örgüt üyeleriyle iletişime geçerek, özgür bir ortam oluşturmalıdır. Bunu başardıktan sonra çift yönlü bilgi yönetim sürecini başlatmalıdır. Bu çift yönlü amaç, bilginin oluşması sürecinde yer alan çalışanların kişisel deneyimlerinden faydalanarak, onlara farklı bakış açıları kazandıracak ve onları geçmiş deneyimlerinde yaşadıkları büyük sıkıntılardan kurtaracaktır. İkinci olarak, örgüt, çevresinde meydana gelen değişimlere bürokratik bir tepki vermeyecek biçimde tasarlanmalıdır. Bu yüzden, bilgi liderleri meraklı ve fikir üretecek bir yapıya sahip olmalıdırlar. Aynı zamanda bu liderler örgütün her kademesine rahatlıkla girmelidir.

Barutçugil'e (2002:146-147-148) göre bir bilgi liderinde olması gereken yetkinlik ve rollerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Bilgi konusunda en önde gider, bilginin bayrağını taşır.
- Uygulanacak politikaları belirler, üst yönetimin desteğini arkasına alır ve bunlar için fon sağlar.
- Bilgi yönetimine yön verebilecek bir genel çerçeve oluşturur.

- Bilgi gündemini örgütün içinde ve dışında sürekli olarak öne çıkarır.
- Bilgi alt yapısının görülen ve görülmeyen bütün unsurlarının gelişmesini sağlar.
- İlişkilerin, iletişimin, işbirliğinin ve koordinasyonun kolay bir şekilde olmasını sağlar.
- Bilgiye ulaşma ve kullanma araçlarının teminini ve kullanılmasını özendirir.
- Bilgiye erişim araçlarını kullananlara eğitim verir.
- Dışarıda bulunan enformasyonu ve bilgiyi takip eder, araştırır ve örgüte transferini sağlar.
- Örgütün içinde yer alan bilgiyi ele geçirir ve paylaşımına sunar.
- Bilgi temelini kalitesini muhafaza eder ve içeriğini geliştirir.
- Bilgi kaynaklarının izlerini sürer ve tam manasıyla bir haritasını çıkarır.
- Bilgi ağlarını oluşturur ve alt yapısını hazırlar.
- Örgütsel bilgiyi strateji açısından değerlendirir.
- Örgütsel performansın öğrenme ve gelişme kriterlerini belirler.
- Bilgiye önem veren ve bu bilgiyi paylaşan bir kurumsal kültür meydana getirir.
- Bilgi ağlarını ve alt yapısını oluşturur.
- Performansın finansal olmayan ölçülerini geliştirir.
- Kavramsal düşünme: Oluşan büyük resmi görebilme ve onun içinde örgütün stratejisini ve engin bilgi içeriğini anlayabilme

- Savunma: Bilgi gündemini belirleme, onu sürekli olarak ön planda tutma, haklı gösterme, alaycı, şüpheli ve saldırgan kişilerle başa çıkabilme
- Proje ve insan yönetimi: Farklı aktiviteleri birlikte görebilme ve aynı anda ayrıntılara da dikkat edebilme. Kişileri, görevlerini yaparken motive edebilme yeteneği.
- İletişim: Bilgi gündemini açık bir şekilde aktarabilme, iyi dinleme becerisi, örgütsel fırsatlara ve engellere karşı duyarlı olabilme.

Bilgi liderliği konusunda bir fikir birliği oluşmasına rağmen, bilgi liderliğinin karmaşık rolünün ne çoğunlukla anlaşıldığı ve arka planda başarılı bir adaya sahip olunmasının gerekebileceği konusunda hala tartışmalar sürmektedir. Aşağıdaki bölümlerde bir bilgi liderinin üstlenmesi gereken roller kısa bir şekilde tarif edilmiştir. Bir bilgi lideri bu görevleri üstlenirse başarılı olacaktır (Bontis, 2001:31).

1.5.3.1. Bir Bilgi Paylaşımı Simgesi Olarak Bilgi Lideri

Bilgi yönetiminde, bilgi lideri olarak isimlendirilen bir ayrıma sahip olunması, organizasyon için gerekli olan şeylerin bir birey olarak temsil edilmesi yararlıdır. Bu yüzden, bilgi lideri kendisini takip eden organizasyonun diğer üyelerine rehberlik edebilmek için sıkça bir sembol veya simge olarak hareket eder. Bir bilgi liderinin en önemli faaliyeti stratejik bir biçimde bilgiyi kaldıraç olarak kullanacak bir düzen oluşturmaktır. Wijnhoven niçin bilgi liderinden bilgi paylaşım faaliyetlerini desteklemesini istediğimizi dört sebeple ifade etmiştir (Bontis, 2001:31):

- Bilgi liderleri, çevresel düzensizlik sırasında istikrarı destekler.
- Bilgi liderleri, ürün ve hizmetin hızlı bir şekilde götürülmesine imkan sağlar.
- Bilgi liderleri, sinerjik kaynakların paylaşımı ile bilgi değer zincirinde yüksek verim oluşturur.

- Bilgi liderleri, uzmanlaşmayı mümkün kılmak için işlerin ayrılmasına imkan sağlar.

1.5.3.2. Bir Güven Organizatörü Olarak Bilgi Lideri

Güven, yenilikçi bir organizasyon için gerekli bir şarttır. Güven ayrıca beyin fırtınası için gerekli bir önkoşuldur. Güven çalışanlara tüm fikirlerini sunabilmeleri için imkan sağlar. İş dünyasındaki temel çalışmamız bilgiyi gücümüzle eşit hale getirebilmektir. Bu yüzden hassas bilgilerin açığa çıkması teşvik edilir ve aslında önemli bilgileri çalışanlarla paylaşmak, kariyer gelişimi için derin arzularımızda iyi bir yankı yapmaz. Bazı şirketlerde içsel rekabeti azaltmak ve azalan yönetici koltuklarını birbirine karşı olan yöneticilerle doldurmak, kritik bilgileri elde tutmak hala mükemmel bir strateji olarak başı çekmektedir. Bilgiyi saklamamızın ana sebeplerinden birisi çalışanlarımıza yeteri kadar güvenmememizdir. Bu yüzden sahip olduğumuz değerli bilgilerimiz birbirleriyle bağlantılı olmasalar bile küçük gizli sırlarımızı paylaşmayı tercih etmeyiz (Bontis, 2001:32).

Bilgi liderinin kritik rolü bilgiyi saklayanlara karşı sıralanmış değerleri isteyerek kültürel yabancıları belirlemektir. Bilgi lideri yaptığı etkinliklerdeki ipuçlarını yakından inceleyerek bunu yapabilir. Çoğu kez departmandakiveya takım çalışmasındaki bazı elemanların herhangi bir zararda toplu çalışmanın üzerine çıkan bireysellikleri açık bir şekilde dışa vurur. Bu bireysellikler çoğu kez grup vaka çalışmaları ve mülakatlardaki davranışları aracılığıyla tespit edilir. Bireysel hareket edenler diğerlerine karşı sıklıkla düşmanca ve sürekli şüphe içerisinde bakarlar. Bir bilgi lideri daha paylaşımcı bir çevre yaratmak ve büyütmek için kültürel yabancıları belirlemeli ve onların diğerleri üstündeki negatif etkilerini hafifletmelidir (Bontis, 2001:32).

1.5.3.3. Bir Toplu Eğitmen Olarak Bilgi Lideri

Bilgi lideri insan kaynakları departmanı ile ve özellikle personel eğitim ve geliştirmesiyle ilgili olarak yakın bir çalışma içerisinde olmalıdır. İşletmedeki her bir çalışan işletmenin yükselmesini sağlayabilecek bir bilgi kaynağını temsil eder. Eğitimlerin artması mevcut bilginin işletmenin insan sermayesine yerleşmesine sağlar. Aynı zamanda bireysel olarak çalışanların bilgilerinin artmasını ve eski veya kullanılmayan bilgilerinde unutulmasını sağlar. Tüm bu anlatılanların teorik açıdan mümkün olmasına rağmen gerçekte bunları başarmak oldukça güçtür. Çünkü eski alışkanlıkları terk etmek çok zordur. Dahası alışanların beyinlerindeki sabit bilgileri yeniden biçimlendiremeyebilirsiniz ve beyinlerinizi din tutamayabilirsiniz (Bontis, 2001:33).

1.5.3.4. Bir Teknoloji Dehası Olarak Bilgi Lideri

Teknolojide bitlerin ve baytların egemen olduğu günümüz dünyasında, bir bilgi lideri teknolojiyi güçlü bir şekilde kavramazsa ve güçlü bir şekilde değerlendirmese görevini sürdüremez. Bilgi liderinin bu konudaki minimum sorumluluğu bilgi yönetimi teknolojileri kategorisinde yer alan aşağıdaki dört aracın işletmedeki işlevlerine vakıf olabilmektir (Bontis, 2001:35):

- Bilgileri Geri Alma
- Dosya Yönetimi
- Grup alışması
- Bütünleşmiş sistemler

1.5.4. Bilgi Liderinin Görevleri

Bilgi lideri işletmedeki bilgiyi yönetir. Ancak bu yeni bir alan olduğundan bilgi yönetiminde bilgi liderinin rolü hala tanımlanmaya devam etmektedir. Her Őeyden önce açık olan bir Şey var ki, bilgi liderinin ana görevi işletmenin entelektüel birikimi vasıtasıyla bilgiyi dönüştürerek yarar sağlamaktır. Bu görev için iki farklı boyuta dikkat çekilmesine ihtiyaç vardır: Őirketi bir öğrenen organizasyon olarak

yaratmak ve bir bilgi altyapısı geliştirmek. Bu boyutlardan ilki doğrudan organizasyondaki insan dinamiği ile alakalıdır. İkincisi ise daha çok teknolojiyle alakalıdır. Bu iki boyut arasında denge sağlanmasına ihtiyaç vardır. Fakat bilgi liderleri henüz bu dengeyi sağlamayı başaramamışlardır. Bilgi liderinin genel stratejik sorumluluğu bilgiyi faydaya dönüştürecekle bir sistemi oluşturmaadır. Bunun için ise belli bazı sorumlulukları yerine getirmeleri gerekir (Guns, 1997:315-316):

- Yeni beceriler geliştirmek
 - Sürekli olarak beceri ve imkanları geliştirecek eğitim programları düzenlemek
 - Müşteri ve tedarikçiler için bilgiyi en iyi şekilde kullanmak
- İnternet, intranet ve veri tabanları gibi teknoloji türlerinin doğru kullanımını sağlamak
- Bilgiyi depolayarak ve koruyarak bir bilgi envanteri oluşturmak
- Bilgi yönetimi, iletişim ve bilgi sistemleri aracılığıyla çalışanların birbirine olan bağlarını sağlamlaştırmak
- İşletmedeki değerli becerileri, bilgiyi ve uzmanlıkları belirlemek
- En iyi uygulamaları bir araya getirmek
- Bilgi yönetim sistemini desteklemek için gerekli insan kaynağını sağlamak

Bir bilgi liderinin temel görevleri şunlardır (Celep ve Çetin, 2003:148-149):

- Bilgiyi rekabette üstünlük sağlamak için bir silah olarak görmeli, bu fikri özümsemeli ve bunu örgüt kültürünün içine ve örgüt değerlerine yerleştirmelidir. Bu durum, çalışanları

yaptıkları hatadan dolayı cezaya çarptırmadan, onların başarısızlık hissiyle yüzleşmelerini sağlar. Çünkü örgütler temelde hoşgörülü bir yapıya sahiptir. Çalışanların yapmış oldukları hatalar yüzünden başkalarını suçlamaları yerine, yaptıkları hatalarda sorumluluğu üstlenmeleri tercih edilir. Hata yaparak öğrenme durumu, önemli enformasyonun açığa çıkmasına neden olurken, hata yapan çalışanın güven duygusunu zedelerse, işgücündeki yenileşme durumunun pozitif etkilerinin azalmasına neden olur.

- İnsan kaynakları politikalarını, bilginin ortaya çıkarılışı, bilginin yoğun bir şekilde paylaşımı ve bireysel deneyimlerle stratejik bir boyutta düzenler. Bu düzenleme, örgütsel öğrenmede yeni üye bulma, bu üyeleri seçme, eğitme, geliştirme, üyelerin edim değerini belirleme ve düzenleme politikalarını büyük oranda etkiler.
- Örgütün aynı birimi ve farklı birimleri arasında iletişim altyapısını hazırlar ve bu altyapının kullanıldığından emin olur. Oluşturulan bu altyapı istatistik ve işlemsel donanıma sahip bilgisayarlara, çalışanların intranet ve internet iletişim araçlarına ulaşmasını sağlayabilir.
- Örgütsel bilgi haritasını, içeri ve dışarı çıkan bilgiden sorumlu teknolojik engellerin kimler olduğunu göstererek, onun bünyesinde varlığını devam ettiren bağlantı ve bilişsel bilgi yığılım tabanlarını belirterek çıkartır.
- Bilginin içsel yayılımını sağlamak için fırsatlar yaratır ve bundan faydalanır. Örgütsel görevin en iyi biçimde gerçekleştirilebilmesi için, fazladan seminerler, örgütün ürününü kullanan örgütlere ziyaretler, doğrudan anlatım ve deneyimsel öğrenmeyi kullanarak, teori ile gerçek yaşamdaki uygulama arasındaki bağı ön plana çıkartır.

- Bilgi akışını sağlaması için kime yetki verileceği, hangi tür bir bilgi akışının sağlanması gerektiği ve ne tür bir epistemolojik içeriği kendisinde barındırması gerektirdiği gibi özellikleri kapsayan bilgi yönetim politikalarını belirlemek.
- Örgütteki teknolojik anlamdaki engelleri kaldırmalı ve teknolojik yetersizliklerin önüne geçmelidir.
- Bilgi depoları oluşturmalı ve onlara erişimi kolaylaştırmalıdır. Bu bilgi tabanlarının gelişiminde, örgüt ortak bir zekayı ön planda tutmak zorundadır. Sorunlar tartışıldığında ve sorgulamaya açık olduğunda, diyalog yaratıcılığı teşvik edecektir.

1.5.5. Bilgi Liderliğinin Temel Boyutları

Bilgi yönetiminde liderliğin; kaptan, pilot, yetiştirici ve meslektaş olmak üzere dört farklı boyutundan bahsetmek mümkündür. Bu dört boyutun ayrı ayrı açıklanmasında yarar vardır (Yılmaz, 2014:59):

Bilgi liderliğinin ilk boyutu olan kaptanlar, öğrenme yarışında yol gösterici ve en önde giden liderlerdir. Bu tip liderler, geminin rotasında gitmesini sağlayan ve gemideki çalışanların çalışma ortamını ayarlayabilen liderlerdir. Bunun yanında bu lider tarzının takipçileri liderlerini kendilerine örnek alırlar.

İkinci boyut pilot olarak adlandırılır. Bu lider türü, yolu belirleme ve bulmada oldukça etkili olmaktadır. Fakat öğrenme ortamını oluşturma ve öğrenme sürecine destek vermede yetersiz kalmaktadır. Bu lider tipi ana görev olarak geminin rotasını tespit etmeye odaklanmıştır.

Bilgi liderliğinin üçüncü boyutu yetiştirici ismini alır. Bu lider tarzının hareket ve davranışları takım koçlarını andırır ve yetiştiricilik görevini üstlenmişlerdir. Yetiştirici liderlerin, öğrenme sürecinde

rehberlik yapma, öğrenme ortamı hazırlama ve çalışma esnasında sergilemiş oldukları davranışları oldukça iyi bir düzeydedir. Bu liderlik boyutu, diğer liderlik boyutlarına göre daha aktif bir rol üstlenmiştir.

Dördüncü ve son boyut olan meslektaş boyutu, liderlik rollerinde yer alan hiçbir boyutla tam olarak bir uyum göstermemektedir. Bu lider tarzı, hem kendi davranışlarında, hem de liderliğin dayatmış olduğu rollerde oldukça yetersiz kalmıştır. Bu liderler, diğer çalışanlarla aynı doğrultuda hareket etmeyi ve çalışmayı isterler.



İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

UYGULAMALARI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde stratejik insan kaynakları yönetimini ve uygulamaları ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

2.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE GELİŞİMİ

Stratejik insan kaynakları yönetiminin niçin önemli olduğu ve nasıl ortaya çıktığı aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Modern organizasyonlarda insan kaynaklarını ilgilendiren konuların stratejik bir yaklaşımla değerlendirilmesi artık bir gereklilik haline almıştır. İçerideki ve dışarıdaki çevre koşulların sürekli olarak değişmesi, oluşan kaotik ve büyük sorunlar, yeni çıkan yönetim anlayışı, rekabet üstünlüğünde ön plana çıkmamızı sağlayan insan kaynağına stratejik bir önem atfetmektedir. Küreselleşen dünyada ayakta kalabilmek için, büyüme, küçülme, birleşme ve yeniden yapılanma gibi yollara başvuran organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi bir önem ve öncelik haline almıştır. Bu sebeple insan kaynakları yönetiminin üst seviyede ele alınması ve stratejik bir yaklaşımla değerlendirilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004:56).

İnsan sermayesinin işletmenin stratejik başarısı için en önemli etkenlerden biri olduğu fikri, belirli insan kaynakları yönetimi programlarının stratejik çıktılarla ilişkilendirilmesi için işletmeleri teşvik etmiş ve daha büyük bir işletme içinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun ve rolünün değerlendirilmesine yönelik

olarak makro-örgütsel bir yaklaşım olarak stratejik insan kaynakları yönetim alanı geliştirilmiştir (Cingöz ve Akdoğan, 2013:93).

2.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Stratejik insan kaynakları yönetiminin hem kavram hem de teori olarak ortaya konması, insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci içerisinde değerlendirilebilir. Örgütlerde insanla ilgili sorunlar ve insan yönetimi, çok eski tarihlerde yer alıyor olsa da, daha çok 18. Yy.'ın ikinci yarısında gerçekleşen sanayi devrimi ile belirginleşmiştir (Gürbüz, 2011:399).

1980'li yıllara kadar gelinen süreçte insan kaynakları yönetimi 'Fordist-Taylorist' paradigma tarafından bir maliyet unsuru olarak görülüyordu. Daha sonraki süreçte insan kaynakları yönetimi küreselleşme, teknolojinin gelişmesi, uluslararası alanda boy göstermeye başlayan rekabet, üretim ve yönetim modellerinin değişmesiyle beraber stratejik bir önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminde oluşan bu stratejik önemin arkasında, örgütün performansına sağladığı katkı ve örgüte rekabet üstünlüğü sağlaması bakımından yaptığı katkının söz konusu olduğu söylenebilir (Bayat, 2008:73).

Küresel rekabetle birlikte iş dünyasında meydana gelen değişim ve dönüşüm, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru bir geçişi sağlamakla yetinmemiş, aynı anda insan kaynaklarının stratejik yönetimini ortaya çıkaran kayıt "tutuculuk"tan "stratejik ortaklık"a doğru dönüşümü gerçekleştirmiştir. Bu süreç dört aşamada incelenebilir (Akgemci, 2008:241-242):

Aşama 1: Örgütün stratejik planlama grubu ve insan kaynakları departmanı yaptıkları faaliyetleri birbirlerinden bağımsız ve farklı zamanlarda gerçekleştirmekte, birbirleriyle herhangi bir ilişki içinde olmadan örgütte yer edinmeye uğraşmaktadırlar.

Aşama 2: İnsan kaynakları yönetimi ile stratejik planlama grubu arasında etkileşim olmaya başlamıştır. Örgütteki insan kaynakları departmanı, işletme stratejisini oluşturma durumunda olan stratejik planlama grubuna ihtiyaç duyduğu insan kaynağı bilgilerini vermektedir.

Aşama 3: Bu aşamada insan kaynakları ile stratejik planlama arasındaki ilişkiler üst düzeyde seyretmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, strateji planlama grubunun stratejiyi oluşturma ve uygulama kısımlarında onlara yardım etmeye başlamıştır. Burada stratejik insan kaynakları yönetimini etkili kılabilmek için ihtiyaç duyulan insan kaynakları politikaları ile genel organizasyonel stratejinin karşılıklı uyumlu bir hale getirilmesi söz konusudur.

Aşama 4: Bu aşamada stratejik insan kaynakları yönetimi örgütün tahmin edilemeyen olaylara karşı proaktif reaksiyon verme yeteneğini arttırmakta ve örgüte bu konu ile ilgili yapmış olduğu faaliyetlerde kolaylık sağlamaktadır. Örgütsel ve çevresel değişimler sonucunda bir örgüt stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecine, insan kaynakları yönetimi de tamamen uyum sağlamıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin ana odak noktalarından bir tanesi insan kaynakları yönetiminin stratejik planlamayla tamamen birleştirilmesidir (Ünnü ve Keçecioğlu, 2009:1175).

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın benimsenmesi ve hayata geçirilmesi beş adımda tamamlanacak bir çalışmadır. Bu adımlar aşağıda belirtildiği gibidir (Barutçugil,2004:59-60):

- 1. Organizasyonun Stratejik Amacının Belirlenmesi:** Bu süreçte, organizasyonun niteliğinin ne olduğu, hangi sektörde faaliyet gösterdiği, gelecekte hangi konumda olmak ve ne yapmak istediği gibi sorular cevaplandırılır. Verilen cevaplarla birlikte insan kaynakları yönetimi, hangi işlerin yapılması gerektiğini, işi yapacak kişilerin nasıl bulunacağını,

yerleştirileceğini ve eğitileceğini, hangi inanç ve değerlerle performanslarının artacağını belirler ve gerekli olan eylemleri planlar.

- 2. Stratejik Planların ve/veya Senaryoların Uygulamaya Taşınması:** Örgütlerin uzun dönemli planlarını ve ya gelecek senaryolarını hayata geçirebilmesi her şeyden önce nitelik ve nicelik olarak iyi bir insan kaynaklarına sahip olması gereklidir. Bu plan ya da senaryolarla ilgili olarak insan kaynakları yönetimi işe alma, eğitim ve performans yönetimi gibi konularda önemli kararlar almak ve eyleme geçmek zorundadır. Bu aşamada, örgütün gelecekte başarıyı sağlaması için gerekli kritik faktörlerin tanımlanması, teknik, yasal, politik, ekonomik ve sosyal dış çevre faktörlerinin örgüte etkisinin tespit edilmesi, rakiplerin stratejilerinin analize tabi tutulması, rakibin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi gibi çalışmalar yapılır.
- 3. Stratejik Konumlandırma:** Örgütler, Stratejik amaçlarını ortaya koyarken, gelecekte belirli bir tarihte hangi stratejik konumda bulunacaklarını da göz önünde bulundurmak isterler. Stratejik planını veya gelecek senaryosunu belli eden bir örgüt, içinde yer aldığı sektörde rakiplerine kıyasla hangi stratejik konumda olacağını ve ya olması gerektiğini de belirlemelidir.
- 4. Kritik İnsan Kaynakları Konularının Belirlenmesi:** Örgütün stratejik amacının belirlenmesi ve stratejik konumlandırma aşamasında öne çıkan kritik insan kaynakları konularının neler olduğunun tespit edilmesi gerekir. Hangi konularda iyileştirme sağlamanın örgütün stratejik amaçlarına katkıda bulunacağı ve rekabette üstünlük sağlamaya yarayacağı tespit edilmelidir.
- 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Uygulanması:** İnsan kaynakları yönetimi; örgütün vizyonunu, misyonunu, stratejik hedeflerini, örgüt kültürünü ve gelecekte kendisini

gördüğü stratejik konumunu göz önünde bulundurarak tespit ettiği önemli insan kaynakları konularında gerekli eylemleri belirlemeli, bunları planlama ve uygulama sorumluluğunu üstüne almalıdır. Örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek için üzerine düşen görevleri bilmeli ve yerine getirmelidir.

2.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik insan kaynakları yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cingöz ve Akdoğan, 2013:101):

- Yetenekler, değer yaratımının arka planında yatan ana güç olarak görülür. Stratejik insan kaynakları yönetim anlayışında ortaya çıkarılan değerın temel kaynağı insan ve onun kendisinde olan yetenekleridir.
- Stratejik insan kaynakları yönetimine göre, bütün insan kaynakları meseleleri örgütsel meselelerin bir tezahürüdür. İşletmenin satışlarında yaşanan bir azalma veya kalitenin düşmesi gibi sorunların arka planında insan kaynakları ile ilgili problemlerin ya da daha büyük örgütsel problemlerin olduğu düşünülür.
- İlerde insan kaynakları yöneticilerinin karşı karşıya kalacağı en büyük sorunlardan birisi talep edilen yeteneklere sahip iş gücünün kıt olacağı fikridir. Bu yüzden, bu yetenekleri işletmeye getirecek ve işletmede tutacak süreçlerin meydana getirilmesi çok önemli bir hal almıştır.
- Bütün insan kaynakları faaliyetlerinin, işletme stratejileri ve müşteri ihtiyaçları ile doğrudan ilişkilendirilmesi gerektiği söylenir. Bu yaklaşıma göre, bireyin ihtiyaçlarıyla örgütün ihtiyaçlarının bütünleştirilmesi çok önemlidir. Çünkü bireysel gereksinimler önemsenmeyerek örgütsel amaçlara ulaşmak

oldukça zor bir hal alacaktır. Bu sebeple, iki tarafında çıkarları gözetilmelidir.

Örgütteki insan kaynakları faaliyetleri için sadece insan kaynakları yönetiminin sorumlu olduğu düşünülür. Oysa insan kaynaklarından sadece insan kaynakları bölümü değil, üst yöneticilerde sorumlu olmalıdır.

2.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Stratejik insan kaynakları yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için onu ortaya çıkaran faktörleri incelemekte fayda vardır.

2.3.1. Küreselleşme

Küreselleşme, her alanda mesafenin önemini yitirerek, siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda dünyanın daha çok bütünleşmesini ifade eden bir kavramdır. Küreselleşme ile birlikte, zaman ve mekan kavramları eski manalarını kaybetmiş, sınırlar ortadan kalkmaya başlamış, dünyadaki insanların ve ülkelerin birbirlerine olan bağımlılığı artmıştır. Uzak mesafeler arasındaki zamanın kısaltılmasında iletişim ve ulaşımdaki gelişmeler etkili olmuş; bu gelişmelerle birlikte, tarife ve kotaların ortadan kalkmasıyla ticaretin serbestleşmesi küreselleşmeyi hızlandırmıştır (Bayat, 2008:84).

2.3.2. Teknolojik Değişme ve Gelişmeler

Ortaya çıkan yeni iletişim ve bilişim teknolojileri insan kaynağı niteliğini ve çalışma şekillerini büyük oranda değiştirmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:100). İnsan Kaynakları yönetimi, teknolojik değişmelerin işletmeler üzerinde yaratacağı etkiye özel olarak önem vermektedir. Teknolojideki hızlı değişimlerden kaynaklanan yeni iş ve görevler, işletmeler için farklı niteliklerdeki çalışanları gerekli kılar. Bu sebeple, teknolojik değişme ve gelişmeler stratejik insan

kaynakları yönetimini etkileyen önemli bir faktördür (Şimşek ve Öge, 2011:68).

2.3.3. Deregülasyon

Rekabet içinde bulunduğu diğer örgütlerden daha etkin ve daha hızlı olmak büyük önem taşımaktadır. Birçok endüstriyel sektörde devlet düzenlemeleri sebebiyle oluşan sınırlamalar kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. Bunun oluşturduğu en önemli sonuç ise çeşitli pazarların aniden rekabete girmesi ve böylece nitelikli iş gücüne olan ihtiyacın artmasıdır (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004:284).

2.3.4. İşin Doğasındaki Gelişmeler

Küreselleşme, teknoloji ve deregülasyon üretim sürecinin doğasında bir değişim meydana getirmektedir. Bu gelişmelerin sonucunda ürün odaklılıktan bütünsel bakımdan hizmet odaklılığa doğru bir değişim olduğu tespit edilmektedir. Bu değişimin sonucunda bilgi çalışanlarına olan ihtiyaç artmaktadır (Öğüt vd., 2004:284).

2.3.5. İşgücü Çeşitliliği

İrk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar vb. faktörler işgücü çeşitliliğini etkilemektedir. Kadınlar, yaşlılar, azınlıklar vb. aktif işgücüne katıldıkça işgücü daha fazla çeşitlenmektedir. Çeşitliliğin fazlaşması ise insan kaynaklarından olabilecek en etkin şekilde yararlanmayı zorunlu kılmaktadır (Öğüt vd., 2004:284).

2.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALRI

İçinde Yaşadığımız bilgi çağında stratejik yönetim uygulamaları, insanı örgütün en önemli ve vazgeçilmez unsuru olarak görmekte ve rekabet üstünlüğünü ele geçirmek için insanın kilit rol üstlendiğini düşünmektedir. Bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetimi işletmelerin rekabetçi stratejilerine katkı sağlayabilme ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmeleri amacıyla, örgütte

çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye odaklanan tutarlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını hayata geçirmelidir. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi örgütün rekabette bir üstünlük sağlamanın yanında örgütün varlığını devam ettirebilmesi açısından da çok önemlidir (Akgemci, 2008:240-241).

2.4.1. Eğitim

Eğitim yapılan işle alakalı yetkinliklerin personele öğrenilmesini kolaylaştırmak için işletme tarafından tasarlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler iş performansında başarıyı sağlamak için çözümsel olan bilgi, beceri veya davranışları kapsar. Eğitimin amacı; eğitim programlarının özündeki bilgi, beceri ve davranışlara işletme çalışanlarının sahip olması ve çalışanların her gün yaptıkları faaliyetlerde bunlara başvurmalarıdır (Noe, 1999:4).

Örgütleri insan kaynağının eğitimine yönelten başlıca nedenler şunlardır (Yüksel, 2000:200):

- Yeni çalışanları işe alıştırmak: İşe yeni girenler bazı becerilere sahip olsalar bile, yeni bir iş, yeni bazı becerilerin öğrenilmesini gerekli kılabilir.
- Başarıyı arttırmak: Özellikle kalite, işgücü maliyetleri, üretim maliyetleri ve verimlilik konularındaki eldeki sayısal veriler değerlendirmeye tabi tutularak mevcut başarının eğitimle artırılmasına çalışılabilir.
- Aynı başarı düzeyinde devamlılık yaratmak: Belli bir mevkideki çalışan teknolojik ilerlemelere ayak uydurup yeni bilgi ve becerileri öğrenmezse, bir süre sonra yetersiz kalma sorunu ortaya çıkar. İşlerin yeniden planlanması, karar almada daha fazla mesleki katkı ve iş rotasyonu yetersiz kalma sorununu azaltabilir. Bunun içinse eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç duyulur.

- İnsan Kaynağını yeni işlere hazırlamak: Bir bölümdeki açık iş sebebiyle başka bölümdeki çalışanlardan yararlanmak gerekebilir. Böyle bir durumda ek eğitime ihtiyaç olur.

2.4.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi çalışanların işletme amaçlarının başarılmasına yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. İşletmelerde iki tane performans değerlendirme sistemi çoğunlukla birlikte kullanılmaktadır. Bunlar resmi ve resmi olmayan değerlendirme sistemleridir. Resmi performans değerlendirme sistemi işletme tarafından çalışan başarısını düzenli ve sistematik bir şekilde değerlendirmek amacıyla kurulan sistemdir. Resmi olmayan performans değerlendirme sistemi ise yöneticinin takdirine göre yapılan sistemdir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:267).

Performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilerin bazı kullanım alanları şöyle sıralanabilir (Tunçer, 2014:258):

- Çalışana eksik taraflarının gösterilmesi
- Ücret ve diğer ödemelerin tespit edilmesi
- Terfi ve iş değiştirmelerinde temel alınması
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının tespit edilmesi
- İşe alım işlevi etkinliğinin ölçülmesi
- İş tasarımı yanlışlıklarının belirlenmesi
- İşin gereklerine uygun bir şekilde davranamayanların işle ilişkilerinin kesilmesi
- Çalışanların uygun işlerde çalıştırılıp çalıştırılmadığının tespit edilmesi
- Yerleştirme kararları
- Kadrolama eksikliklerinin giderilmesi

- Kariyer planlaması ve geliştirilmesi
- Harici sorunların tespit edilmesi
- İnsan kaynaklarına geri bildirim

2.4.3. Kadrolama

Kadrolama, çalışanın ne biçimde işe alınacağı, alınırken hangi usullere uyulacağı gibi konuları içinde barındırır. İşletmenin insan gücü ihtiyacının nicelik ve nitelik yönünden en iyi şekilde karşılanması için ihtiyaç duyulan yöntemlerden yararlanmak ve yeterli sayıda nitelikli elemanı zamanında işletmeye kazandırmak amacı güdülür. Ancak bu iyi bir kadrolama sayesinde gerçekleştirilir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2010:130).

2.4.4. Katılım

Çalışanların bilgi yönetimi sürecine olumlu yaklaşması ve bu doğrultuda katılım sağlaması açısından önemli bir fonksiyondur. İşletmeler, karar verme sürecine katılım sağlanmasına destek olarak ve bu konuda sağduyuyla yaklaşarak, işletmesine çok daha fazla bağlı bireyler elde etmektedir. Bu sayede, işletmede çalışanların karar alma sürecine katılımlarıyla birlikte bilgi çeşitliliği ve zenginliği arttırılacak, sonunda da yeni bir ürün ve süreç geliştirme sürecinde bilgi yönetim kapasitesi genişletilebilecektir (Demirtaş, 2013:269).

2.4.5. Ödül Sistemleri

Ödül sistemlerinin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yürür, 2005:10-11):

İşletmenin ihtiyaç duyduğu eğitilmiş, becerikli, yetkin ve motivasyonu yüksek çalışanları işletmeye kazandırmaya yardımcı olarak örgütün amaçlarına ulaşmasına destek olmak.

İşletme değerlerinin ve performans beklentilerinin çalışanlara iletilmesine katkı sağlamak.

Kişi odaklı ödüllendirme uygulamaları ile 'sürekli iyileştirme' anlayışına güç kazandırmak.

Nitelikli personeli işletmeye çeken ve işletmede kalmasını sağlayan rekabetçi seviyedeki ödemelerle işgücü piyasasında rekabet etmek.

Maddi ve maddi olmayan ödüllerin akılcı bir birleşimi ile örgütteki tüm bireyleri motive etmek.

Ekip ödülleriyle ortak yapılan işleri ödüllendirerek, ekip çalışmasını güçlendirmek.

Çalışanları istikrarlı bir şekilde etkinlikleri için ödüllendirerek adalet ve eşitliği sağlamak.

İşletme için değerli olan çalışanların işletmede kalmasını sağlayarak, çalışan devir hızını azaltmak.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ LİDERLİĞİNİN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın uygulama kısmı ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

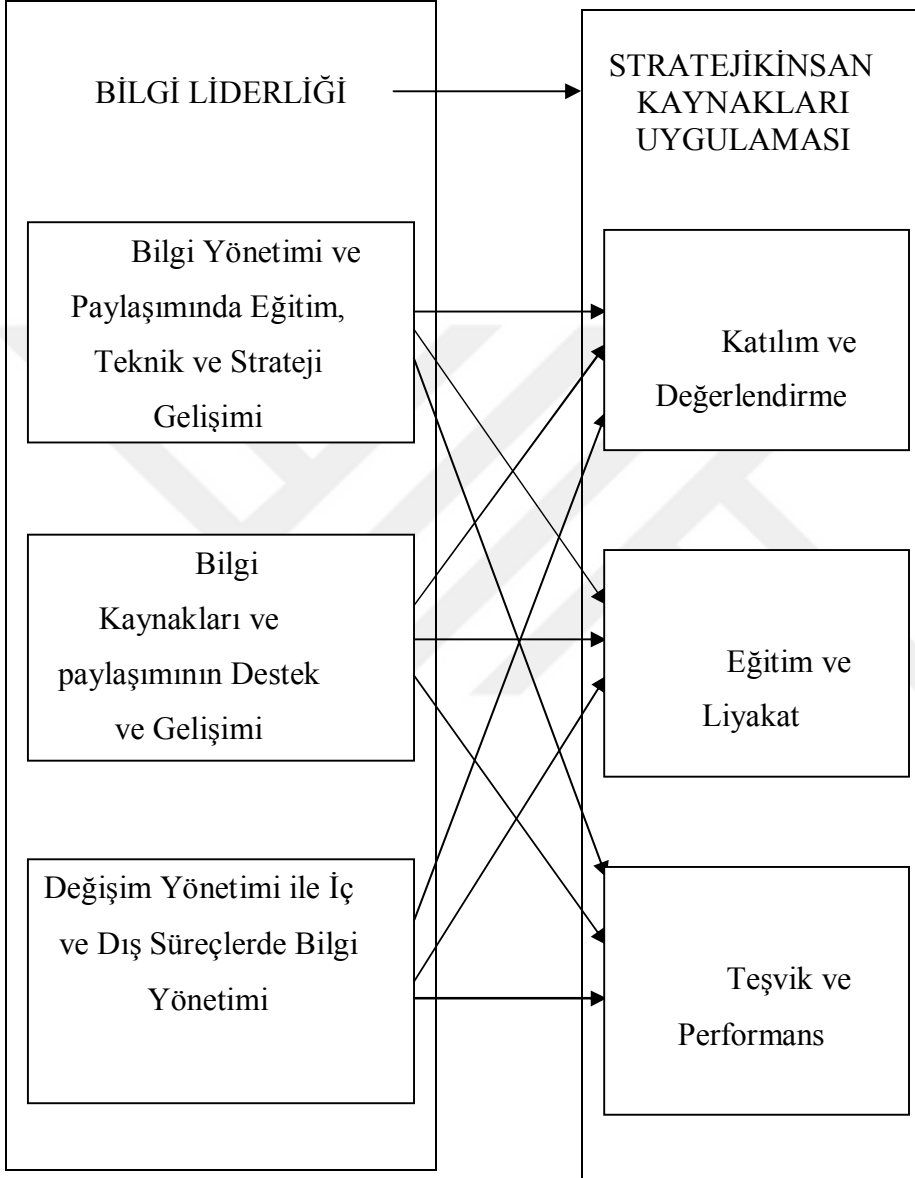
Bu araştırma temel olarak turizm sektöründe, bilgi liderliğinin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisinin olup olmadığını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca araştırmada demografik özelliklerin bilgi liderliğine ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisinin olup olmadığı da test edilecektir.

Bu çalışma literatüre yeni girmiş olan bilgi liderliğinin turizm sektöründeki etkisini görmek açısından oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca turizm sektöründe bilgi liderliğinin stratejik insan kaynakları uygulamalarına etkisinin olup olmasının bir eksiklik oluşturup oluşturmayacağı konusunda da bir fikir verecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bilgi liderliği üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; Bilgi Yönetimi ve Paylaşımında Eğitim, Teknik ve Strateji Gelişimi, Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişimi, Değişim Yönetimi ile İç ve Dış Süreçlerde Bilgi Yönetimidir.

Şekil 3.1’de görüldüğü üzere araştırma modelinde bu üç bilgi liderliği boyutunun tek tek stratejik insan kaynakları boyutları olan Katılım ve Değerlendirme, Eğitim ve Liyakat ve Teşvik ve Performans boyutlarını etkilediği görülmektedir.



Şekil3.1:Araştırmanın Modeli

3.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Bu tez çalışmasında, demografik özellikler, bilgi liderliği ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları olmak üzere üç farklı değişken kullanılmıştır.

Demografik özelliklerin değişkenleri aşağıda belirtildiği gibidir:

- Cinsiyet
- Yaş
- Eğitim Durumu
- Yükseköğrenim Gördüğü Eğitim Alanı
- Unvan

Bilgi liderliğine ilişkin ölçeğin değişkenleri Kılıç (2006)'ın çalışmasındaki bilgi yönetimi uygulamasında liderlik rolleri değişkenlerinin aynısı alınarak oluşturulmuştur. Kılıç (2006) bu değişkenleri oluştururken Bonner, Flash, Guns, Dfonui, Ribiere, KPMG ve Faget'in çalışmalarından yararlanmışır. Bilgi liderliği değişkeninde 3 boyut ortaya çıkmıştır. Faktör analizi kısmında ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin ölçeğin değişkenleri Demirtaş (2013)'in çalışmasından alınarak kullanılmışır. Bu ölçekte de üç boyut ortaya çıkmıştır. Çalışmanın devamında faktör analizi kısmında ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bu çalışmanın evrenini turizm sektöründe yer alan otellerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise Antalya'nın Serik ilçesine bağlı Belek mahallesinde yer alan otellerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtildiği gibi ana hipotez ve alt hipotezlerden oluşmaktadır.

H₁ : Demografik özelliklerle bilgi liderliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a} : Cinsiyet ile bilgi liderliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Yaş ile bilgi liderliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Eğitim durumu ile bilgi liderliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Yükseköğrenim gördüğü eğitim alanı ile bilgi liderliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: Unvan ile bilgi liderliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂ : Demografik özelliklerle stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Cinsiyet ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Yaş ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Eğitim durumu ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2d}: Yüksek öğrenim gördüğü eğitim alanı ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2e}: Unvan ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃ : Bilgi liderliği ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3a}: Bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve stratejinin gelişimi ile katılım ve değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3b}: Bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve stratejinin gelişimi ile eğitim ve liyakat arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3c}: Bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve stratejinin gelişimi ile teşvik ve performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3d}: Bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi ile katılım ve değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3e} : Bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi ile eğitim ve liyakat arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3f} : Bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi ile teşvik ve performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3g} : Değişim yönetimi ve iç ve dış süreçlerde bilgi yönetiminin uygulanması ile katılım ve değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3h} : Değişim yönetimi ve iç ve dış süreçlerde bilgi yönetiminin uygulanması ile eğitim ve liyakat arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3i} : Değişim yönetimi ve iç ve dış süreçlerde bilgi yönetiminin uygulanması ile teşvik ve performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. VERİLERİN TOPLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Anket formunu hazırlamak için kapsamlı bir literatür çalışması yapılmış ve daha önceki çalışmalarda kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olan anket formlarından yararlanılmıştır. Anket formu 3 bölümden ve 37 sorudan oluşmaktadır.

Anket sorularında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki seçenekler 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim Yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Anket formu dağıtılmadan önce 10 kişilik bir gruba uygulanıp test edilmiştir. Çalışmada yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket formları otellerde insan kaynakları departman müdürlerinin kontrolü altında tüm departmanlardaki beyaz yakalı çalışanlara uygulanmıştır.

Anketler 200 kişiye uygulanmış bunlardan 167 tanesi eksiksiz bir şekilde geri dönmüştür. Analizler 167 tane anket formu üzerinden yapılmıştır. Hangi otellerde kaç anket uygulandığına dair bilgiler aşağıda Tablo 3.1'de belirtildiği gibidir:

Tablo 3.1: Otel İsimleri ve Uygulanan Anket Sayısı

MaxxRoyal Belek Golf Resort	70
Gloria Golf Resort	50
SpiceHotel&Spa	30
AlvaDonnaExclusive Hotel Belek	30
SusesiLuxuryResort	20

Çalışmada amaçlar doğrultusunda 37 değişken analize tabii tutulmuştur. Demografik özelliklerin bilgi liderliği ve stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla olan ilişkisi, bilgi liderliğinin stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla olan ilişkisi analiz edilmiştir. Analizler yapılmadan önce gerekli olan geçerlilik ve güvenilirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Veriler betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizine ve regresyon analizine tabii tutulmuştur. Analizleri yapabilmek için SPSS (Statistical Package for Social Science) 17.0 programı kullanılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın analiz sonuçları aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu bölümde verilen bilgiler analizlerin daha sağlıklı yapılabilmesi için önem arz etmektedir. Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların demografik bilgileri tablolar aracılığıyla gösterilecektir.

3.2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	62	37,1
Erkek	105	62,9
TOPLAM	167	100,0

Çalışmada yer alan katılımcıların %37,1'i kadınlardan, %62,9'u ise erkeklerden oluşmaktadır.

3.3: Katılımcıların Yaş İtibariyle Dağılımı

Yaş	f	%
25 yaştan az	16	9,6
25-34 yaş	60	35,9
35-44 yaş	72	43,1
45-54 yaş	18	10,8
54 yaşından fazla	1	,6
TOPLAM	167	100,0

Araştırmada yer alan katılımcıların %43,1'lik bir oranla 35-44 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu oranı sırasıyla %35,9'luk bir oranla 25-34 yaş, %10,8'lik bir oranla 45-54 yaş ve %9,6'lık oranla 25 yaşından az olanlar takip etmektedir. Buradaki en az oranı ise %0,8 ile 54 yaşından fazla olanlar oluşturmaktadır.

3.4: Katılımcıların Eğitim Durumlarının Dağılımı

Eğitim Durumu	f	%
İlk ve orta	13	7,8
Lise ve dengi okul	57	34,1
Yüksekokul	56	33,5
Fakülte	37	22,2
Yüksek lisans	4	2,4
TOPLAM	167	100,0

Katılımcıların %34,1'nin lise ve dengi okuldan mezun olduğu görülmektedir. %33,5'i yüksekokul mezunu iken bu oranı %22,2 ile fakülte mezunları takip etmektedir. %7,8'inin ilk ve ortaokul mezunu olduğu, %2,4'lük bir oranla en az mezuniyetin yüksek lisanstan olduğu görülmektedir.

3.5: Katılımcıların Okuduğu Bölüm İtibariyle Dağılımı

Bölüm	f	%
İşletme-iktisat	29	17,4
Turizm-otelcilik	60	35,9
Mühendislik	2	1,2
Hukuk	1	,6
Eğitim	5	3,0
Diğer	70	41,9
TOPLAM	167	100,0

Çalışmaya katkı veren katılımcıların %41,9'u herhangi bir yükseköğrenim bölümünde okumadığını belirtmiştir. %35,9'unun turizm-otelcilik bölümünde, %17,4'ünün ise işletme-iktisat

bölümünde okuduğu görülmüştür. Bunları %3,0 ile eğitim bölümü, %1,2 ile mühendislik bölümü takip etmiştir. Bir bölümde okuyanlar arasındaki en düşük oranın ise 0,6 ile hukuk bölümüne ait olduğu görülmüştür.

3.6: Katılımcıların Kullandıkları Unvan İtibariyle Dağılımı

Unvan	f	%
Genel müdür	1	,6
Genel müdür yardımcısı	4	2,4
Bölüm müdürü	58	34,7
Şef	76	45,5
Diğer	28	16,8
TOPLAM	167	100,0

Katılımcıların %45,5'lik oranla en çok şef unvanına sahip olduğu görülmektedir. Bu unvanı %34,7 ile bölüm müdürü, %16,8 diğer unvanlara sahip olanlar izlemektedir. Katılımcıların %2,4'ünün genel müdür yardımcılarında, %0,6'sının ise genel müdürlerden oluştuğu görülmektedir.

3.7.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Aşağıda güvenilirlik analizi ve faktör analizine ait sonuçlar yer almaktadır.

3.7.2.1. Bilgi Liderliği Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Çalışmada bilgi liderliği ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısının 0,93 olduğu görülmüştür. Bu da bilgi liderliği ölçeğinin oldukça yüksek bir güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. Bilgi liderliği ölçeğinin 3 boyutunun güvenilirlik analizleri ve faktör analizi aşağıda tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7: Bilgi Liderliğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

Faktör ve Değişkenler	Faktör Yükleri			Varyans	Cronbach Alfa
	1	2	3		
Faktör 1: Bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişimi				26,435	,905
İşletmemizde bilgi yönetiminin yararlarını ölçmek için inisiyatif gösteririm.	,763				
Bilgi yönetiminden faydalanmak için işletmemizin tamamını teşvik ederim.	,721				
İşletmemizde bilgi paylaşma kültürünün oluşmasını teşvik ederim.	,712				
Çalışanların eğitimine her zaman destek sağlarım.	,663				
İşletmemizde bilgi yönetimi uygulamalarına katkıda bulunan teknolojilerin seçimine destek sağlarım	,602				
Bilgiyi yöneterek neler kazanabileceğimize bütün çalışanların inanmasını sağlarım.	,597				
Bilgiyi paylaşarak çalışanlara örnek olurum.	,547				
Yeni katılan personelin iş tanımlamalarına bilgi yönetimi görevlerini de eklerim.	,507				
İşletmemizde bilgi yönetimi stratejisini geliştiririm.	,484				
Faktör 2: Bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi				20,388	,800
Çalışanların bilgi paylaşımına yardımcı olurum.		,806			
İşletmemizde bilgi paylaşımı olaylarını ve toplantılarını desteklerim.		,758			
İşletmemizin bilgi kaynaklarını geliştiririm.		,589			
Faktör 3: Değişim yönetimi ile iç ve dış süreçlerde bilgi yönetimi				17,108	,771
Bilgi yönetimi uygulanmasını geliştirmek için adil bir ödüllendirme sistemi geliştiririm.			,783		
Değişim yönetimini uygulayım.			,621		
Bilgi yönetiminin işletmemize ne gibi yararlar sağladığını anlamak için rakip işletmeler ile karşılaştırma yaparım.			,615		
İç süreçlerde bilgi yönetimini yerleştiririm.			,572		
Özdeğerler	5,596	2,153	2,591		
Toplam Varyans				63,931	
KMO and Bartlett's Test: ,924				Approx. Chi-	1532,439
				Df	120
				Sig.	,000

Tablo 3.7’de gösterildiği üzere yapılan faktör analizi sonucunda bilgi liderliğinin üç farklı boyutu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlardan ilki bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişimidir. Bu boyutun güvenilirlik katsayısı 0,90’dır. Bu güvenilirlik katsayısı bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişimi boyutunun yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

Bilgi liderliğinin bir diğer boyutunun bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi olduğu görülmektedir. Bu boyutun güvenilirlik katsayısı ise 0,80’dir. Bu güvenilirlik katsayısı bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi boyutunun güvenilir olduğu göstermektedir.

Son boyut olan değişim yönetimi ve iç ve dış süreçlerde bilgi yönetiminin güvenilirlik katsayısı 0,77 olduğu görülmektedir. Bu güvenilirlik katsayısı boyutun güvenilir olduğunu göstermektedir.

Bilgi liderliğinin ölçeğinin yeterlilik oranı(KMO) ise 0,92’dir. Bu yeterlilik oranı bilgi liderliği ölçeğinin yüksek düzeyde tutarlılık sergilediğini ve anlamlı gruplar oluşacağını göstermektedir.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan bilgi yönetiminde ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişimi boyutu, bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi boyutu, değişim yönetimi ve iç ve dış süreçlerde bilgi yönetimi boyutu toplam varyansın %63,93’ünü açıklamaktadır. Bu oranda açıklama bakımından oldukça iyi bir orandır.

3.7.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeğine ilişkin genel güvenilirlik katsayısının 0,94 olduğu görülmüştür. Bunun sonucu olarak stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir. Stratejik insan kaynakları

uygulamalarına uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan 3 boyutunun güvenilirlik sonuçları aşağıda tablo 3.8’de gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

Faktör ve Değişkenler	Faktör Yükleri			Varyans	Cronbach Alfa
	1	2	3		
Faktör 1: Katılım ve değerlendirme				30,213	,939
Çalıştığım işletmede personelin işlere yönelik iyileştirme tekliflerinde bulunması teşvik edilir.	,807				
Çalıştığım işletmede personelin karar verme sürecine katılması teşvik edilir.	,800				
Çalıştığım işletmede sonuç odaklı bir değerlendirme sistemi teşvik edilir	,787				
Çalıştığım işletmede davranış odaklı bir değerlendirme sistemi teşvik edilir.	,762				
Çalıştığım işletmede gelişim odaklı bir değerlendirme sistemi teşvik edilir.	,757				
Çalıştığım işletmede personelin sesinin üst kademelerde duyurulması sağlanır.	,713				
Çalıştığım işletmede işe gelecek potansiyeline sahip bireylerin seçilmesi teşvik edilir.	,591				
Faktör 2: Eğitim ve liyakat				25,533	,895
Çalıştığım işletmenin kapsamlı eğitim ve politika prosedürleri vardır.		,860			
Çalıştığım işletmede yeni işe alımlarda eğitim programlarının uygulanması teşvik edilir.		,758			
Çalıştığım işletmede işe alımlarda seçici olunması teşvik edilir.		,740			
Çalıştığım işletmede problem çözme kabiliyetine yönelik eğitimler teşvik edilir		,646			
Çalıştığım işletmede işe uzman ve yetenekli bireylerin seçilmesi teşvik edilir.		,628			
Çalıştığım işletmenin formal eğitim sistemi vardır.		,595			
Faktör 3: Teşvik ve performans				19,349	,922
Çalıştığım işletmede kâr paylaşımı teşvik edilir.			,910		
Çalıştığım işletmede performansa göre ödül sistemlerinin uygulanması teşvik edilir.			,880		
Çalıştığım işletmede teşvik edici ödemeler yapılmaktadır.			,851		
Özdeğerler	5,217	4,227	2,641		
Toplam Varyans				75,095	
KMO and Bartlett's Test:	,918			Approx. Chi- df.	2371,611 120
				Sig.	,000

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere yapılan faktör analizi sonucunda stratejik insan kaynakları uygulamaların üç farklı boyutu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlardan birincisi katılım ve değerlendirme boyutudur. Bu boyutun güvenilirlik katsayısı 0,93’tür. Bu katsayı katılım ve değerlendirme boyutunun yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Stratejik insan kaynakları uygulamalarının ikinci boyutu eğitim ve liyakat boyutudur. Boyutun güvenilirlik katsayısı 0,89’dur. Bu güvenilirlik derecesi eğitim ve liyakat boyutunun da çok güvenilir olduğunu göstermektedir.

Stratejik insan kaynakları uygulamalarında ortaya çıkan son boyut ise teşvik ve performans boyutudur. Teşvik ve performans boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,92’dir. Bu güvenilirlik derecesi teşvik ve performans boyutunun da yüksek güvenilirlikte olduğu gösterir.

Stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin yeterlilik oranı (KMO) ise 0,91’dir. Bu yeterlilik oranı stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin yüksek düzeyde tutarlılık sergilediğini ve anlamlı gruplar oluşacağını göstermektedir.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan katılım ve değerlendirme boyutu, eğitim ve liyakat boyutu, teşvik ve performans boyutu toplam varyansın %75,09’unu açıklamaktadır. Bu oran açıklama bakımında son derece iyi bir orandır.

3.7.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu bölümde araştırma hipotezleri test edilecek ve yorumlamaları yapılacaktır.

3.7.3.1. Demografik Özelliklerle Bilgi Liderliği Arasındaki İlişki

Temel Hipotez;

H₁ : Demografik özelliklerle bilgi liderliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik özelliklerle bilgi liderliğinin arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik yapılan korelasyon analizi tablo 3.9'da gösterilmektedir.

Tablo 3.9: Demografik Özelliklerle Bilgi Liderliği Arasındaki İlişki

		Bilgi Liderliği
Cinsiyetiniz	R	,043
	P	,578
Yaşınız	R	,203**
	P	,008
Eğitim durumunuz	R	,142
	P	,066
Okuduğunuz bölüm	R	-,075
	P	,337
Unvanınız	R	-,180*
	P	,020

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Cinsiyetin bilgi liderliği üzerindeki etkisini gösteren T-Testi aşağıda Tablo 3.10'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10: Cinsiyetin Bilgi Liderliğine Olan Etkisini Gösteren T-Testi

	Cinsiyet	N	\bar{X}	F	p
Bilgi Liderliği	Kadın	62	4,1865	3,279	,578
	Erkek	105	4,2357		

Yukarıdaki Tablo 3.9 ve Tablo 3.10 incelendiğinde cinsiyet ile bilgi liderliği arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Cinsiyetin bilgi liderliği üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı için araştırma hipotezlerinden H_{1a} reddedilir.

Aşağıdaki Tablo 3.11’de demografik özelliklerden olan yaşın bilgi liderliğine etkisi Anova tablosunda gösterilmiştir.

Tablo 3.11 : Katılımcıların Yaşının Bilgi Liderliğine Olan Etkisini Gösteren Anova Tablosu

	Yaş	N	\bar{X}	Ss	F	p
Bilgi Liderliği Ortalama	25 yaştan az	16	3,9570	,29467	2,288	,062
	25-34 yaş	60	4,1750	,48300		
	35-44 yaş	72	4,2439	,63851		
	45-54 yaş	18	4,4965	,46350		
	54 yaşından fazla	1	4,0000	.		
	TOPLAM	167	4,2174	,55078		

Tablo 3.9 ve Tablo 3.11 incelediğinde yaş ile bilgi liderliği arasında istatistiki açıdan hem 0,05 hem de 0,01 anlamlılık düzeyinde aralarında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Katılımcıların yaşlarının bilgi liderliği üzerinde etkisinin olduğu analiz sonuçlarından görülmektedir. Bilgi liderliğine en çok 45-54 yaş aralığındaki yöneticilerin etki ettiği, bunu 35-44 yaş ve 25-34 yaş grubundaki yöneticilerin takip ettiği görülmektedir. Bu durumda araştırmanın hipotezlerinden H_{1b} hipotezi kabul edilir.

Aşağıda Tablo 3.12’de demografik özelliklerden olan eğitim durumunun bilgi liderliğine etkisi Anova tablosunda gösterilmiştir.

Tablo 3.12 : Katılımcıların Eğitim Durumunun Bilgi Liderliğine Olan Etkisi

	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	Ss	F	p
Bilgi Liderliği Ortalama	ilk ve orta	13	3,8750	,78561	1,733	,145
	lise ve dengi okul	57	4,1842	,59368		
	yüksekokul	56	4,2969	,47692		
	fakülte	37	4,2736	,48621		
	yüksek lisans	4	4,1719	,20650		
	TOPLAM	167	4,2174	,55078		

Tablo 3.9 ve Tablo 3.12 incelediğinde katılımcıların eğitim durumlarıyla bilgi liderliği arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Eğitim durumunun bilgi liderliği

üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{1c} hipotezi reddedilir.

Aşağıda Tablo 3.13'te demografik özelliklerden olan yükseköğrenim görülen bölümün bilgi liderliğine etkisi Anova tablosunda gösterilmiştir.

Tablo 3.13: Katılımcıların Yüksek Öğrenim Gördüğü Bölümün Bilgi Liderliğine Etkisi

	<u>Bölüm</u>	N	\bar{X}	Ss	F	P
Bilgi Liderliği Ortalama	İşletme-iktisat	29	4,2112	,46364	1,212	,306
	Turizm-otelcilik	60	4,2615	,45978		
	Mühendislik	12	4,4792	,48802		
	Hukuk	1	4,0000	.		
	Eğitim	11	4,3466	,40828		
	Diğer	54	4,0914	,69435		
	TOPLAM	167	4,2174	,55078		

Tablo 3.9 ve Tablo 3.13 incelendiğinde katılımcıların yükseköğrenim gördükleri bölümle bilgi liderliği arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yükseköğrenim görülen bölümün bilgi liderliğine anlamlı bir etkisi yoktur. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{1d} hipotezi reddedilir.

Aşağıda Tablo 3.14'te yöneticilerin unvanlarının bilgi liderliğine etkisini belirten Anova tablosu gösterilmiştir.

Tablo 3.14: Katılımcıların Unvanlarının Bilgi Liderliğine Olan Etkisi

	<u>Ünvan</u>	N	\bar{X}	Ss	F	P
Bilgi Liderliği Ortalama	Genel müdür	1	4,8125	.	1,852	,121
	Genel müdür yardımcısı	4	4,2344	,58268		
	Bölüm müdürü	58	4,3556	,63178		
	Şef	76	4,1414	,51945		
	Diğer	28	4,1138	,39200		
	TOPLAM	167	4,2174	,55078		

Tablo 3.9 ve Tablo 3.14 incelediğinde Katılımcıların kullandıkları unvanın bilgi liderliğiyle istatistiki açıdan sadece 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında negatif yönde anlamlı bir farklılık

olduğu görülmektedir. Araştırmada 0,05 anlamlılık düzeyinde bilgi liderliğine en çok genel müdürün etki ettiği ortaya çıkmıştır. Bu durumda H_{1e} hipotezinin kısmen kabul edilebileceği söylenebilir.

Genel olarak alt hipotezlere bakıldığında H_{1a} , H_{1c} ve H_{1d} hipotezlerinin reddedildiği görülmektedir. H_{1b} hipotezi kabul edilmiş, H_{1e} hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir. Bütün bu analizler göz önüne alındığında genel hipotezimiz olan H_1 hipotezinin reddedildiğini söyleyebiliriz. Bu durumda demografik özelliklerle bilgi liderliği arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı araştırmada görülmektedir.

3.7.3.2. Demografik Özelliklerle Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişki

Temel Hipotez;

H_2 : Demografik özelliklerle stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik özelliklerle stratejik insan kaynakları arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik korelasyon analizi aşağıda Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3.15 : Demografik Özelliklerle Stratejik İnsan Kaynakları Arasındaki İlişki

		Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları
Cinsiyetiniz	r	-,015
	p	,843
Yaşınız	r	,040
	p	,612
Eğitim durumunuz	r	-,017
	p	,827
Okuduğunuz bölüm	r	-,075
	p	,337
Unvanınız	r	-,103
	p	,185

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Cinsiyetin stratejik insan kaynakları uygulamalarına etkisini gösteren T-Testi aşağıda Tablo 3.16’da gösterilmiştir.

Tablo 3.16: Cinsiyetin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Olan Etkisini Gösteren T-Testi

	<u>Cinsiyet</u>	N	\bar{X}	F	p
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Kadın	173	9,4220	1,633	,843
	Erkek	6	9,0000		

Yukarıdaki Tablo 3.15 ve Tablo 3.16 incelediğinde cinsiyet ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Cinsiyetin stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{2a} reddedilir.

Aşağıda Tablo 3.17’de katılımcıların yaşının stratejik insan kaynakları uygulamalarına olan etkisini gösteren Anova tablosu gösterilmiştir.

Tablo 3.17: Katılımcıların Yaşının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi

	<u>Yaş</u>	N	\bar{X}	F	P
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ortalama	25 yaştan az	16	3,7656	,744	,563
	25-34 yaş	60	3,8000		
	35-44 yaş	72	3,6884		
	45-54 yaş	18	4,0590		
	54 yaşından fazla	1	4,0000		
	<u>TOPLAM</u>	167	3,7777		

Yukarıda Tablo 3.15 ve Tablo 3.17 incelendiğinde katılımcıların yaşlarıyla stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yaşın stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{2b} reddedilir.

Aşağıda Tablo 3.18’de katılımcıların eğitim durumunun stratejik insan kaynakları uygulamalarına olan etkisini gösteren Anova tablosu verilmiştir.

Tablo 3.18: Katılımcıların Eğitim Durumunun Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi

	<u>Eğitim Durumu</u>	N	\bar{X}	F	P
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ortalama	ilk ve orta	13	3,6490	,965	,428
	lise ve dengi okul	57	3,8224		
	yüksekokul	56	3,7645		
	fakülte	37	3,8530		
	yüksek lisans	4	3,0469		
	TOPLAM	167	3,7777		

Yukarıda Tablo 3.15 ve Tablo 3.18 incelediğinde katılımcıların eğitim durumuyla stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Eğitim durumunun stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{2c} hipotezi reddedilir.

Aşağıda Tablo 3.19’da katılımcıların yükseköğrenim gördükleri bölümün stratejik insan kaynakları uygulamalarına olan etkisini gösteren Anova tablosu verilmiştir.

Tablo 3.19: Katılımcıların Yükseköğrenim Gördüğü Bölümün Stratejik İnsan Kaynaklarına Uygulamalarına Etkisi

	<u>Bölüm</u>	N	\bar{X}	F	P
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ortalama	İşletme-iktisat	29	3,7047	,997	,421
	Turizm-otelcilik	60	3,9219		
	Mühendislik	12	3,6094		
	Hukuk	1	4,0000		
	Eğitim	11	4,0057		
	Diğer	54	3,6435		
	TOPLAM	167	3,7777		

Yukarıda Tablo 3.15 ve Tablo 3.19 incelendiğinde katılımcıların yükseköğrenim gördükleri bölümle stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yükseköğrenim görülen bölümün stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerine anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{2d} hipotezi reddedilir.

Aşağıda Tablo 3.20’de Katılımcıların unvanlarının stratejik insan kaynakları uygulamaları olan etkisini gösteren Anova tablosu verilmiştir.

Tablo 3.20: Katılımcıların Unvanlarının Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi

	Ünvan	N	\bar{X}	F	p
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ortalama	Genel müdür	1	4,3750	1,362	,250
	Genel müdür yardımcısı	4	4,1875		
	Bölüm müdürü	58	3,7511		
	Şef	76	3,8684		
	Diğer	28	3,5067		
	TOPLAM	167	3,7777		

Yukarıda Tablo 3.15 ve Tablo 3.20 incelendiğinde katılımcıların unvanlarıyla stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Kullanılan unvanların stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerine anlamlı bir etkisi yoktur. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{2e} hipotezi reddedilir.

Genel olarak alt hipotezlere bakıldığında H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} ve H_{2e} hipotezlerinin reddedildiği görülmektedir. Bütün bu analizler ve hipotez sonuçları göz önüne alındığında genel hipotez olan H_2 hipotezinin reddedildiği söyleyebiliriz. Bu durumda demografik özelliklerle stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

3.7.3.3. Bilgi Liderliğiyle Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişki

Temel Hipotez;

H_3 : Bilgi liderliği ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bilgi liderliğinin boyutları ile stratejik insan kaynakları uygulamalarının boyutları arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik korelasyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 3.21’de verilmiştir.

Tablo 3.21: Bilgi Liderliğinin Boyutları ile Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Boyutları Arasındaki İlişki

		Katılım ve Değerlendirme	Eğitim ve Liyakat	Teşvik ve Performans
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımında Eğitim, Teknik ve Strateji Gelişimi	r	,455**	,493**	,132
	p	,000	,000	,090
Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişimi	r	,337**	,339**	,064
	p	,000	,000	,412
Değişim Yönetimi ile İç ve Dış Süreçlerde Bilgi Yönetimi	r	,428**	,365**	,263**
	p	,000	,000	,001

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Aşağıda Tablo 3.22’de Bilgi liderliğinin boyutlarının stratejik insan kaynakları uygulamalarının boyutlarından olan katılım ve değerlendirme boyutuyla arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar tablosu verilmiştir.

Tablo 3.22: Bilgi Liderliği Boyutları-Katılım ve Değerlendirme Katsayılar Tablosu

Model	β	t	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımında Eğitim, Teknik ve Strateji Gelişimi	,756	6,569	,000	455 ^a	,207	,203
Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişimi	,535	4,592	,000	337 ^a	,113	,108
Değişim Yönetimi ile İç ve Dış Süreçlerde Bilgi Yönetimi	,628	6,086	,000	428 ^a	,183	,178
a. Bağımlı Değişken: Katılım ve Değerlendirme						
b. Bağımsız Değişken: Bilgi Yönetimi ve Paylaşımında Eğitim, Teknik ve Strateji Gelişimi – Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişimi – Değişim Yönetimi ile İç ve Dış Süreçlerde Bilgi Yönetimi						

Aşağıda Tablo 3.23’de bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişiminin katılım ve değerlendirmeye olan etkisini gösteren regresyon analiz sonucu verilmiştir.

Tablo 3.23: Bilgi Yönetimi ve Paylaşımında Eğitim, Teknik ve Strateji Gelişiminin Katılım ve Değerlendirmeye Etkisi

Model	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	P
Regression	31,883	1	31,883	43,154	,000 ^a
Residual	121,905	165	,739		
Total	153,788	166			

Yukarıda Tablo 3.21, Tablo 3.22 ve Tablo 3.23 incelendiğinde bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişimi ile katılım ve değerlendirme arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olan katılım ve değerlendirmenin %20.3’ü bağımsız değişken olan bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişimi boyutu tarafından açıklanmaktadır. Katılım ve değerlendirmeye 0,756 oranında etki etmektedir. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{3a} hipotezi kabul edilir.

Aşağıda tablo 3.24’te bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi boyutunun katılım ve değerlendirme boyutuna etkisini gösteren regresyon analizi sonucu verilmiştir.

Tablo 3.24: Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişiminin Katılım ve Değerlendirmeye Etkisi

Model	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	p
Regression	17,429	1	17,429	21,089	,000 ^a
Residual	136,359	165	,826		
Total	153,788	166			

Tablo 3.21, Tablo 3.22 ve Tablo 3.24 incelendiğinde bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi ile katılım ve değerlendirme arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olan katılım ve değerlendirmenin %10.8’i bağımsız değişken olan bilgi kaynakları ve paylaşımının

destek ve gelişimi boyutu tarafından açıklanmaktadır. Katılım ve değerlendirmeye 0,535 oranında etki etmektedir. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{3d} hipotezi kabul edilir.

Aşağıda Tablo 3.25'te değişim yönetimi ile iç ve dış süreçlerde bilgi yönetimi boyutunun katılım ve değerlendirme boyutuna etkisini gösteren regresyon analiz sonucu verilmiştir.

Tablo 3.25: Değişim Yönetimi ile İç ve Dış Süreçlerde Bilgi Yönetiminin Katılım ve Değerlendirmeye Etkisi

Model	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	P
Regression	28,192	1	28,192	37,036	,000 ^a
Residual	125,596	165	,761		
Total	153,788	166			

Tablo 3.21, Tablo 3.22 ve Tablo 3.25 incelendiğinde değişim yönetimi ile iç ve dış süreçlerde bilgi yönetimi boyutuyla katılım ve değerlendirme boyutu arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olan katılım ve değerlendirmenin %17.8'i bağımsız değişken olan değişim yönetimi ile iç ve dış süreçlerde bilgi yönetimi boyutu tarafından açıklanmaktadır. Katılım ve değerlendirmeye 0,628 oranında etki etmektedir. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{3g} hipotezi kabul edilir.

Aşağıda Tablo 3.26'da Bilgi liderliğinin boyutlarının stratejik insan kaynakları uygulamalarının boyutlarından olan eğitim ve liyakat boyutuyla arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar tablosu verilmiştir.

Tablo 3.26: Bilgi Liderliği Boyutları-Eğitim ve Liyakat Katsayılar Tablosu

Model	β	t	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımında Eğitim, Teknik ve Strateji Gelişimi	,708	7,283	,000	,493 ^a	,243	,239
Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişimi	,465	4,621	,000	,339 ^a	,115	,109
Değişim Yönetimi ile İç ve Dış Süreçlerde Bilgi Yönetimi	,463	5,038	,000	,365 ^a	,133	,128
a. Bağımlı Değişken: Eğitim ve Liyakat						
b. Bağımsız Değişken: Bilgi Yönetimi ve Paylaşımında Eğitim, Teknik ve Strateji Gelişimi – Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişimi – Değişim Yönetimi ile İç ve Dış Süreçlerde Bilgi Yönetimi						

Aşağıda Tablo 3.27’de bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişiminin eğitim ve liyakate olan etkisini gösteren regresyon analiz sonucu verilmiştir.

Tablo 3.27: Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişiminin Katılım ve Değerlendirmeye Etkisi

Model	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	P
Regression	27,987	1	27,987	53,048	,000 ^a
Residual	87,049	165	,528		
Total	115,036	166			

Tablo 3.21, Tablo 3.26 ve Tablo 3.27 incelendiğinde bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişimi boyutu ile eğitim ve liyakat boyutu arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olan eğitim ve liyakatin %23.9’u bağımsız değişken olan bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişimi boyutu tarafından açıklanmaktadır. Eğitim ve liyakate 0,708 oranında etki etmektedir. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{3b} hipotezi kabul edilir.

Aşağıda Tablo 3.28’de bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişiminin eğitim ve liyakate olan etkisini gösteren regresyon analiz sonucu verilmiştir.

Tablo 3.28: Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişiminin Eğitim ve Liyakate Etkisi

Model	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	P
Regression	13,182	1	13,182	21,354	,000 ^a
Residual	101,854	165	,617		
Total	115,036	166			

Tablo 3.21, Tablo 3.26 ve Tablo 3.28 incelendiğinde bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi ile eğitim ve liyakat arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olan katılım ve değerlendirmenin %10.9’u bağımsız değişken olan bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi boyutu tarafından açıklanmaktadır. Eğitim ve liyakate 0,465 oranında etki etmektedir. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{3e} hipotezi kabul edilir.

Aşağıda Tablo 3.29’da değişim yönetimi ile iç ve dış süreçlerde bilgi yönetimi boyutunun eğitim ve liyakat boyutuna etkisini gösteren regresyon analiz sonucu verilmiştir.

Tablo 3.29: Değişim Yönetimi ile İç ve Dış Süreçlerde Bilgi Yönetiminin Eğitim ve Liyakate Etkisi

Model	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	P
Regression	15,335	1	15,335	25,378	,000 ^a
Residual	99,702	165	,604		
Total	115,036	166			

Tablo 3.21, Tablo 3.26 ve Tablo 3.29 incelendiğinde değişim yönetimi ile iç ve dış süreçlerde bilgi yönetimi boyutuyla eğitim ve liyakat boyutu arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olan eğitim ve liyakatin %12.8’i bağımsız değişken olan değişim yönetimi ile iç ve dış süreçlerde bilgi

yönetimi boyutu tarafından açıklanmaktadır. Eğitim ve liyakate 0,463 oranında etki etmektedir. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{3h} hipotezi kabul edilir.

Aşağıda Tablo 3.30’da Bilgi liderliğinin boyutlarının stratejik insan kaynakları uygulamalarının boyutlarından olan teşvik ve performans boyutuyla arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar tablosu verilmiştir.

Tablo 3.30: Bilgi Liderliği Boyutları-Teşvik ve Performans Katsayılar Tablosu

Model	β	t	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
Bilgi Yönetimi ve Paylaşımında Eğitim, Teknik ve Strateji Gelişimi	,267	1,707	,090	,132 ^a	,017	,011
Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişimi	,124	,822	,412	,064 ^a	,004	-,002
Değişim Yönetimi ile İç ve Dış Süreçlerde Bilgi Yönetimi	,470	3,495	,001	,263 ^a	,069	,063
a. Bağımlı Değişken: Teşvik ve Performans						
b. Bağımsız Değişken: Bilgi Yönetimi ve Paylaşımında Eğitim, Teknik ve Strateji Gelişimi – Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişimi – Değişim Yönetimi ile İç ve Dış Süreçlerde Bilgi Yönetimi						

Aşağıda Tablo 3.31’de bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişiminin teşvik ve performansa olan etkisini gösteren regresyon analiz sonucu verilmiştir.

Tablo 3.31: Bilgi Yönetimi ve Paylaşımında Eğitim, Teknik ve Strateji Gelişiminin Teşvik ve Performansa Etkisi

Model	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	P
Regression	3,970	1	3,970	2,913	,090 ^a
Residual	224,868	165	1,363		
Total	228,838	166			

Tablo 3.21, Tablo 3.30 ve Tablo 3.31 incelendiğinde bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişimi boyutuyla teşvik ve performans boyutu arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Bilgi liderliğinin bu boyutunun teşvik ve performans boyutuna anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{3c} hipotezi reddedilir.

Aşağıda Tablo 3.32’de bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişiminin teşvik ve performansa olan etkisini gösteren regresyon analiz sonucu verilmiştir.

Tablo 3.32: Bilgi Kaynakları ve Paylaşımının Destek ve Gelişiminin Teşvik ve Performansa Etkisi

Model	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	P
Regression	,933	1	,933	,676	,412 ^a
Residual	227,905	165	1,381		
Total	228,838	166			

Tablo 3.21, Tablo 3.30 ve Tablo 3.32 incelendiğinde bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi boyutuyla teşvik ve performans boyutu arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Bilgi liderliğinin bu boyutunun teşvik ve performans boyutuna anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H_{3f} hipotezi reddedilir.

Aşağıda Tablo 3.33’te değişim yönetimi ile iç ve dış süreçlerde bilgi yönetimi boyutunun teşvik ve performans boyutuna etkisini gösteren regresyon analiz sonucu verilmiştir.

Tablo 3.33: Değişim Yönetimi ile İç ve Dış Süreçlerde Bilgi Yönetiminin Teşvik ve Performansa Etkisi

Model	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	P
Regression	15,771	1	15,771	12,213	,001 ^a
Residual	213,067	165	1,291		
Total	228,838	166			

Tablo 3.21, Tablo 3.30 ve Tablo 3.33 incelendiğinde değişim yönetimi ile iç ve dış süreçlerde bilgi yönetimi boyutuyla teşvik ve performans boyutu arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olan teşvik ve performansın %6.3'ü bağımsız değişken olan değişim yönetimi ile iç ve dış süreçlerde bilgi yönetimi boyutu tarafından açıklanmaktadır. Teşvik ve performansa 0,470 oranında etki etmektedir. Bu durumda araştırma hipotezlerinden H₃₁ hipotezi kabul edilir.

Aşağıda Tablo 3.34'te bilgi liderliğinin stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla olan ilişkisini gösteren korelasyon analizi sonucu verilmiştir.

Tablo 3.34: Bilgi Liderliğinin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamasıyla Olan İlişkisi

Bilgi Liderliği	r	1	,457**
	p		,000
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	r	,457**	1
	p	,000	

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Aşağıda Tablo 3.35'te bilgi liderliğiyle stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar tablosu verilmiştir.

Tablo 3.35: Bilgi liderliği – Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Katsayılar Tablosu

Model	β	t	p	R	R²	Düzeltilmiş R²
Bilgi Liderliği	,691	6,591	,000	,457^a	,208	,204

Aşağıda Tablo 3.36'da bilgi liderliğinin stratejik insan kaynakları uygulamalarına olan etkisini gösteren regresyon analiz sonucu verilmiştir.

Tablo 3.36: Bilgi Liderliğinin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi

Model	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	P
Regression	24,036	1	24,036	43,551	,000 ^a
Residual	91,296	165	,553		
Total	115,333	166			

Tablo 3.34, Tablo 3.35 ve Tablo 3.36 incelendiğinde bilgi liderliği ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılığın olduğu görölmektedir. Bağımlı değişken olan stratejik insan kaynakları uygulamalarının %20.4'ü bağımsız değişken olan bilgi liderliği tarafından açıklanmaktadır. Bilgi liderliği stratejik insan kaynakları uygulamalarına olumlu yönde 0,691 oranında etki eder.

Genel olarak baktığımızda araştırma hipotezlerimizden H_{3a} , H_{3b} , H_{3d} , H_{3e} , H_{3g} , H_{3h} , H_{3i} kabul edildiğini görüyoruz. Hipotezlerden sadece H_{3c} ve H_{3f} hipotezleri reddedilmiştir. Bilgi liderliğinin stratejik insan kaynakları uygulamalarına etkisini gösteren genel analiz sonucunun ardından temel hipotezimiz olan H_1 hipotezinin büyük oranda kabul edildiğini söyleyebiliriz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma bilgi liderliğinin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkilerini analiz amacıyla turizm sektörü üzerinde yapılmış ampirik bir araştırmadır. Bu doğrultuda önce bilgi liderliği teorik çerçevesi, daha sonra stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının teorik çerçevesi ortaya konmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümde ise turizm sektöründe yapılan araştırma ve analiz sonuçları yer almaktadır. Üçüncü bölümde yer alan araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Araştırmada yer alan katılımcıların %37,1'i kadınlardan, %62,9'u ise erkeklerden oluşmaktadır.
- Araştırmada yer alan katılımcıların %43,1'lik bir oranının 35-44 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu oranı sırasıyla %35,9'luk bir oranla 25-34 yaş, %10,8'lik bir oranla 45-54 yaş ve %9,6'lık oranla 25 yaşından az olanlar takip etmektedir. Buradaki en az oranı ise %0,8 ile 54 yaşından fazla olanlar oluşturmaktadır.
- Araştırmaya katkı sağlayan katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %34,1'nin lise ve dengi okuldan mezun olduğu görülmektedir. %33,5'i yükseköğretim mezunu iken bu oranı %22,2 ile fakülte mezunları takip etmektedir. %7,8'inin ilk ve ortaokul mezunu olduğu, %2,4'lük bir oranla en az mezuniyetin yüksek lisanstan olduğu görülmektedir.
- Yükseköğretim gören katılımcıları okudukları bölümlere bakıldığında ise %35,9'unun turizm-otellilik bölümünde, %17,4'ünün ise işletme-iktisat bölümünde okuduğu görülmüştür. Bunları %3,0 ile eğitim bölümü, %1,2 ile mühendislik bölümü takip etmiştir. Bir bölümde okuyanlar arasındaki en düşük oran ise 0,6 ile hukuk bölümüne ait

olduğu görülmüştür. Araştırmaya dahil olan katılımcıların %41,9'u ise yükseköğrenim görmediğini belirtmiştir.

- Araştırmadaki katılımcıların unvanlarına bakıldığında ise %45,5'lik oranla en çok şef unvanına sahip olanların olduğu görülmektedir. Bu unvanı %34,7 ile bölüm müdürü, %16,8 diğer unvanlara sahip olanlar izlemektedir. Katılımcıları %2,4'ünün genel müdür yardımcılardan, %0,6'sının ise genel müdürlerden oluştuğu görülmektedir.
- Analiz sonuçlarına göre; demografik özelliklerle bilgi liderliği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Demografik özelliklerden sadece katılımcıların yaşının bilgi liderliği ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu ve bilgi liderliğine etki ettiği görülmüştür. Bilgi liderliğine en çok etki eden yaş aralığının 45-54 yaş aralığı olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla 35-44 ve 25-34 yaş aralığı takip etmektedir. Katılımcıları kullandıkları unvanlarının ise sadece 0,05 anlamlılık düzeyinde bilgi liderliğiyle arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Burada da bilgi liderliğine en büyük etkiyi genel müdürün yaptığı görülmektedir. Bunu sırasıyla bölüm müdürü, genel müdür yardımcısı ve şef takip etmektedir. Analiz sonuçlarına göre H_{1a} , H_{1c} ve H_{1d} hipotezlerinin reddedildiği, H_{1b} hipotezi kabul edildiği, H_{1e} hipotezinin ise kısmen kabul edildiği görülmüştür. Bütün bu sonuçlar göz önüne alındığında temel hipotez olan H_1 hipotezinin reddedildiği, yani büyük oranda demografik özelliklerin bilgi liderliği ile arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.
- Araştırma sonuçlarına göre; demografik özelliklerle stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yapılan analizlerden sonra

H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d} ve H_{2e} hipotezleri reddedilmiştir. Buna göre araştırmanın temele hipotezlerinden olan H₂ hipotezi de yani demografik özelliklerle stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmemiştir.

- Araştırma sonuçlarına göre; bilgi liderliğinin üç boyutunun da stratejik insan kaynakları uygulamalarının katılım ve değerlendirme boyutuyla aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu boyutların β katsayılarına bakıldığında katılım ve değerlendirmeye en fazla etki eden boyutun bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişiminin olduğu, bunu değişim yönetimi ile iç ve dış süreçlerde bilgi yönetiminin izlediği görülmüştür. Katılım ve değerlendirmeye en az etki eden boyut ise bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi boyutu olmuştur.
- Araştırmanın bir başka sonucuna göre; bilgi liderliğinin üç boyutunun da stratejik insan kaynakları uygulamalarının eğitim ve liyakat boyutuyla aralarında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu boyutların β katsayılarına bakıldığında eğitim ve liyakate en fazla etki eden boyutun bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişiminin olduğu görülmüştür. Bunu bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi boyutu takip etmiştir. En az etkili olanın ise değişim yönetimi ile iç ve dış süreçlerde bilgi yönetimi boyutunun olduğu ortaya çıkmıştır.
- Analiz sonuçlarına göre; bilgi liderliğinin bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişimi boyutuyla bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi boyutunun stratejik insan kaynakları uygulamalarının teşvik ve performans boyutuyla aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı

görülmüştür. Değişim yönetimi ile iç ve dış süreçlerde bilgi yönetimi boyutunun ise teşvik ve performans boyutuyla arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bilgi liderliğinin teşvik ve performansa tek etki eden boyutunun değişim yönetimi ile iç ve dış süreçlerde bilgi yönetimi boyutu olduğu ortaya çıkmıştır.

- Bütün bu sonuçlar değerlendirildiğinde alt hipotezlerden H_{3a} , H_{3b} , H_{3d} , H_{3e} , H_{3g} , H_{3h} , H_{3i} hipotezleri kabul edilmiştir. H_{3c} ve H_{3f} hipotezleri ise reddedilmiştir. Bilgi liderliğiyle stratejik insan kaynakları uygulamaları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Temel hipotez olan H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında demografik özelliklerin bilgi liderliğini ve stratejik insan kaynakları uygulamalarını etkilemediği görülmektedir. Bunlar arasında en dikkat çekici olanı eğitim durumunun bir etkisinin olmamasıdır. Bu durum Türkiye'deki eğitim sistemini halini ortaya koymaktadır. Eğitim sisteminde yapılacak olumlu değişimler bu çalışmaya ve diğer çalışmalarda sonuçları da olumlu yönde etkileyecektir.

Bilgi liderliğinin, bilgi yönetimi ve paylaşımında eğitim, teknik ve strateji gelişimi boyutu ile bilgi kaynakları ve paylaşımının destek ve gelişimi boyutunun teşvik ve performans boyutuna etki etmediği görülmektedir. Bunu çözebilmek için sektörde sürekliliğin sağlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Ağçay, F. (2015). *Liderin Güç Kaynakları Kullanımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akdemir, A. (2012). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. (2. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akğemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2003). Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 175-188.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O., Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bontis, N. (2001). CKO Wanted-EvangelicalSkillsNecessary: A Rewiev of theChief Knowledge OfficerPosition. *Knowledge andProcess Management*, 8(1), 29-38.

- Carnegie, D. (2012). *Doğru ve Etkin Liderlik*. (Çev. T. K. Alptekin). İstanbul: Nemesis Yayınları.
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Chyi Lee, C. & Yang, J. (2000). *Knowledge Value Chain*. *Journal of Management Development*, 19(9), 783-794.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (42), 91-122.
- Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(2), 261-290.
- Dfouni, M. (2002). *Knowledge Leaders Critical Issues: An International Delphi Study*, Doctoral Dissertation, Concordia University.
- Dfouni, M. & Croteau, A. M. (2003). Knowledge Management Roles and Technological Issues: An International Web-Based Delphi Study.
- Dikmen, B. (2012). *Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2014). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü: Kapadokya Bölgesinde Faaliyet Gösteren Kobi'lerde Bir Araştırma. *"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(3), 27-50.
- Drucker, P. (1998). *Sonuç İçin Yönetim*. (Çev. B. Toksöz). İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Erçetin, Ş. Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. Malatyalı İş Adamları Derneği Yönetim Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Göç, K. (2012). *Örgütlerde Bilgi ve Bilgi Paylaşımında Örgütsel Bağlılığın Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Guns, B. (1997). The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competencies. *Journal of Knowledge Management*, 1(4), 315-319.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- İpçioğlu, İ. (2004). *İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kılıç, S. (2006). *Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konuşkan, Ö. (2015). *Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Anlayışında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Karabük.
- Koza, M. (2010). *Bilgi Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım Limited.
- Loudon, Kenneth C., Loudon, Jane P. (2011). *Yönetim Bilişim Sistemleri*. (Çev. U. Yozgat). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi
- Noe, R. A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. (Çev. C. Çetin). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Öğüt, A. (2003). *Bilgi Çağında Yönetim*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitapevi.
- Öztürk, İ. K. (2009). *Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilginin Paylaşılması İle İlgili Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tiwana, A. (2003). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Dışbank Yayınları.
- Torlak, G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y., Varoğlu, D. (2007). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Tunçer, P. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Üner, M. M. (2011). *Genel İşletmecilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünnü, N. A. ve Keçecioğlu, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1172-1192.
- VonKrogh, G. ve Roos, J. (1996). *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*. Sage Publication.

- VonKrogh, J., Ichijo, K., Nonaka, I. (2002). *Bilginin Üretimi*. (Çev. G. Günay). İstanbul: Dışbank Yayınları.
- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (1992). *Management of Organizational Behavior*. PrenticeHall.
- Yenen, S. (2015). *Çok Uluslu İşletmelerin Bilgi Sistemlerinde Bilginin Depolanmasının ve İletilmesinin Teknik Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, H. (2014). Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 51-68.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa
- Zaim, H. (2003). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

EK 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

Bilgi liderliğiyle, stratejik insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla "Bilgi Liderliğinin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkilerinin Analiz Edilmesi: Turizm Sektöründe Ampirik Bir Araştırma" adında bir yüksek lisans tez çalışması gerçekleştirmekteyiz. Bu çalışma için sizlerin yapacağınız katkı bizim için çok değerli olacaktır. Anket Çalışmasında vermiş olduğunuz bilgilerin birbirleriyle ilişkilendirilmesiyle yeni bilgilere ulaşılabilecektir. Çalışmamıza yapmış olduğunuz bu değerli katkıdan dolayı teşekkür ediyoruz.

Furkan Gültekin Baltaoğlu

Uşak Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü

E-Mail: furkanbaltaoglu@gmail.com

Tel: 555 489 80 70

I. Demografik sorular

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

2. Yaşınız: 25'ten az 25-34 35-44 45-54 54'ten yukarısı

3. Eğitim durumunuz: İlk ve Orta Lise ve dengi okul Yüksekokul
Fakülte Yüksek lisans Doktora

4. Yükseköğrenim gördüğünüz eğitim alanı: İşletme-İktisat Turizm-Otelcilik Mühendislik
 Hukuk Eğitim Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

5. İşyerindeki unvanınız: Genel Müdür Genel Müdür Yardımcısı Bölüm Müdürü (Muhasebe,
Pazarlama, vb.) Şef Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

II. Bilgi liderliğine ilişkin aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.						
1-Kesinlikle Katılmıyorum		2-Katılmıyorum		3-Fikrim Yok		
4-Katılıyorum		5-Kesinlikle Katılıyorum		1	2	
3	4	5				
1	İşletmemizde bilgi paylaşma kültürünün oluşmasını teşvik ederim.	()	()	()	()	()
2	İşletmemizde bilgi yönetimi stratejisini geliştiririm.	()	()	()	()	()
3	İşletmemizde bilgi paylaşımı olaylarını ve toplantılarını desteklerim.	()	()	()	()	()
4	İşletmemizde bilgi yönetiminin yararlarını ölçmek için inisiyatif gösteririm.	()	()	()	()	()
5	Yeni katılan personelin iş tanımlamalarına bilgi yönetimi görevlerini de eklerim.	()	()	()	()	()
6	Bilgi yönetiminden faydalanmak için işletmemizin tamamını teşvik ederim.	()	()	()	()	()
7	İşletmemizin bilgi kaynaklarını geliştiririm.	()	()	()	()	()
8	Bilgiyi yöneterek neler kazanabileceğimize bütün çalışanların inanmasını sağlarım.	()	()	()	()	()
9	Bilgiyi paylaşarak çalışanlara örnek olurum.	()	()	()	()	()
10	Bilgi yönetiminin işletmemize ne gibi yararlar sağladığını anlamak için rakip işletmeler ile karşılaştırma yaparım.	()	()	()	()	()
11	Çalışanların bilgi paylaşımına yardımcı olurum.	()	()	()	()	()
12	Bilgi yönetimi uygulanmasını geliştirmek için adil bir ödüllendirme sistemi geliştiririm.	()	()	()	()	()
13	Değişim yönetimini uygularım.	()	()	()	()	()
14	İşletmemizde bilgi yönetimi uygulamalarına katkıda bulunan teknolojilerin seçimine destek sağlarım.	()	()	()	()	()
15	İç süreçlerde bilgi yönetimini yerleştiririm.	()	()	()	()	()
16	Çalışanların eğitimine her zaman destek sağlarım.	()	()	()	()	()

III. Stratejik insan kaynakları uygulamalarına ilişkin aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.									
1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Fikrim Yok	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1	Çalıştığım işletmenin formal eğitim sistemi vardır.	()	()	()	()	()	()	()	()
2	Çalıştığım işletmenin kapsamlı eğitim ve politika prosedürleri vardır.	()	()	()	()	()	()	()	()
3	Çalıştığım işletmede yeni işe alımlarda eğitim programlarının uygulanması teşvik edilir.	()	()	()	()	()	()	()	()
4	Çalıştığım işletmede problem çözme kabiliyetine yönelik eğitimler teşvik edilir	()	()	()	()	()	()	()	()
5	Çalıştığım işletmede kâr paylaşımı teşvik edilir.	()	()	()	()	()	()	()	()
6	Çalıştığım işletmede teşvik edici ödemeler yapılmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()	()
7	Çalıştığım işletmede performansa göre ödül sistemlerinin uygulanması teşvik edilir.	()	()	()	()	()	()	()	()
8	Çalıştığım işletmede işe alımlarda seçici olunması teşvik edilir.	()	()	()	()	()	()	()	()
9	Çalıştığım işletmede işe uzman ve yetenekli bireylerin seçilmesi teşvik edilir.	()	()	()	()	()	()	()	()
10	Çalıştığım işletmede işe gelecek potansiyeline sahip bireylerin seçilmesi teşvik edilir.	()	()	()	()	()	()	()	()
11	Çalıştığım işletmede gelişim odaklı bir değerlendirme sistemi teşvik edilir.	()	()	()	()	()	()	()	()
12	Çalıştığım işletmede sonuç odaklı bir değerlendirme sistemi teşvik edilir.	()	()	()	()	()	()	()	()
13	Çalıştığım işletmede davranış odaklı bir değerlendirme sistemi teşvik edilir.	()	()	()	()	()	()	()	()
14	Çalıştığım işletmede personelin karar verme sürecine katılması teşvik edilir.	()	()	()	()	()	()	()	()
15	Çalıştığım işletmede personelin işlere yönelik iyileştirme tekliflerinde bulunması teşvik edilir.	()	()	()	()	()	()	()	()
16	Çalıştığım işletmede personelin sesinin üst kademelerde duyurulması sağlanır.	()	()	()	()	()	()	()	()