

**Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü: Kapadokya  
Bölgesinde Faaliyet Gösteren Kobi'lerde  
Bir Araştırma**

*Leadership Roles In Knowledge Management:  
A Case Study In Smes Operating In Cappadocia  
Region*

**Selen Doğan**

Doc. Dr./ Assoc. Prof., Niğde Üniversitesi

**Selçuk KILIÇ**

Arş. Gör./Res. Assist., Aksaray Üniversitesi

Temmuz/July 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 3, Page: 27-50  
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0109.x

**Makalenin on-line kopyasına erişmek için:**

<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=369&cilt=11&sayi=3&yil=2009>

**To reach the on-line copy of article:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=369&vol=11&num=3&year=2009>

**Makale İçin İletişim/Correspondence to:**

Selen Doğan, selendogan@gmail.com

© 2000- 2009

**“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**  
**“İşGüç” Industrial Relations and Human Resources Journal**

Temmuz/July 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 3

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0109.x

**Editör/Editor-in-Chief**

Aşkın Keser (Kocaeli University)

**Editör Yardımcıları/Co-Editors**

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

**Uygulama/Design**

Yusuf Budak (Kocaeli University)

**Yayın Kurulu / Publishing Committee**

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.İşık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

**Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (Uludağ University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğan (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.*

*Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.*

*None of the contents published can't be used without being cited.*

## Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü: Kapadokya Bölgesinde Faaliyet Gösteren Kobi'lerde Bir Araştırma

### *Leadership Roles In Knowledge Management: A Case Study In Smes Operating In Cappadocia Region*

**Selen Doğan**

Doc. Dr./ Assoc. Prof., Niğde Üniversitesi

**Selçuk KILIÇ**

Arş. Gör./Res. Assist., Aksaray Üniversitesi

#### **Özet:**

Bilgi yönetimi sürecinde liderlik, grup amaçlarını ya da örgütsel hedefleri başarmak için gereksinim duyulan öğrenme süreçlerinde, diğer grup üyelerinin desteklediği bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreç içerisinde liderin öncelikli görevi, örgütün bilgi varlıklarını harekete geçirerek bilgiden yarar sağlayabilmektir. Bilgi yönetiminde işletmelerin başarısı, lider/yöneticilerin değişime ayak uydurabilmeleri ve aynı zamanda liderlik özelliklerine sahip olmaları ile mümkün olabilecektir.

İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamasında başarı sağlayabilmeleri için; işletme içinde güven ortamının yaratılması, işletmenin bilgi vizyonunun belirlenmesi, hedef odaklı bir bilgi yönetim stratejisinin izlenmesi, işletme süreçlerine ve faaliyet alanına uygun teknolojilerin seçilip yerleştirilmesi, çalışanların bilgi paylaşımının kolaylaştırılması, performans ve bilgi paylaşımının ödüllendirilmesi, bilgi yönetiminin iç süreçlere yerleştirilmesi ve destekleyici bir alt yapının oluşturulması gerekmektedir.

Çalışmada, bilgi yönetiminde liderliğin rolü ve önemi ortaya konulmakta, bilgi yönetiminin başarısı için gerekli liderlik rollerinin neler olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır. Uygulama kısmında ise, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde bilgi yönetimi uygulamaları ve liderlik ilişkisi konu edilmektedir. Bu çerçevede, işletmelerin bilgi yönetimi uygulamasında nasıl başarı elde edebileceklerine ve sorunlarını aşmaları için bilgi yönetimini bir strateji olarak nasıl kullanabileceklerine ilişkin öneriler sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, Liderlik, Bilgi Yönetiminde Liderlik Rollerini.

#### **Abstract:**

In the process of knowledge management (KM), leadership can be defined as a process in which the other members of the group are supported in learning processes which are necessary for accomplishing group goals or organizational objectives. In this process, the principal task of the leader is to benefit from knowledge through mobilizing knowledge assets of the organization. The success of the businesses in KM depends on leaders' keeping in pace with the change and also on leadership qualities.

In order to be successful in KM applications, the businesses need to build a trust atmosphere, to determine their knowledge visions, to follow a goal-oriented KM strategy, to select and install technologies appropriate for their procedures and scope of operations, to facilitate the knowledge sharing of the employees, to reward performance and knowledge sharing, to install KM in house processes, and to provide a supporting infra-structure.

In this study, the role and importance of leadership in KM are exposed while explaining the leadership roles to be employed in order to be successful in KM. The relationship of KM applications and leadership in the companies working in Cappadocia region is the subject of the application of the study. In this respect, suggestions on how to reach success in KM and on how to use the KM as an organizational strategy to overcome the troubles are made to businesses.

**Keywords:** Knowledge Management, Leadership, Leadership Roles in KM

## 1. GİRİŞ

Çağdaş işletme yönetiminin en fazla dikkat çeken konusu haline gelen bilgi yönetimi, evrensel olarak kabul görmüş çok az tanım, yaklaşım ve metodolojiye sahip yeni bir disiplindir. Bilgi yönetimi, belirli örgütsel hedefleri başarmak için tüm çalışanların kolektif bilgi ve becerilerinden yararlanmaya yönelik bir uygulamadır. Örgütleri dinamik ve yaşayan sosyal bir olgu olarak gören bilgi yönetimi, teknolojiyle ilişkili olmakla birlikte, büyük ölçüde insanlarla ilgilidir. Bilgi yönetimi, örgütsel hedefleri başarmak için bilginin nasıl üretilebileceği, kullanılabilirliği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir.

Bilgi yönetimi, daha etkin kararlar alabilmek, daha etkili operasyonlar yapabilmek, yüksek motivasyonlu çalışanlar ile yenilikçi bir çevre oluşturmak ve bu çevrede sürekli gelişme ve bilgi paylaşımını sağlayabilmek için işletmelerin önemli gereksinimlerinden birisidir. Bu gereksinimin yerine getirilmesinde lider/yöneticilerin rolü büyüktür. Liderler, bu süreçte örgüt içerisindeki çalışanların bilgilerinin akışını ve paylaşımını sağlayacak kültürü yaratabilmekte ve bilginin örgütsel karar verme süreçlerine yerleştirilebilmesine katkı sağlayabilmektedirler.

Ülkemizde faaliyet göstermekte olan işletmelerin yaklaşık %98'i küçük ve orta boy işletme (KOBİ) statüsündedir. Bu çerçevede, KOBİ yöneticilerinin liderlik yönlerini ve bilgi yönetimi uygulamalarındaki liderlik rollerini ortaya koyarak, örgüt içinde bilgi paylaşımı ortamını nasıl sağladıkları, lider özellikleri dolayısıyla çalışanları motive ederek işgücü ve üretim verimliliğinde artış sağlayıp sağlamadıklarının belirlenmesi gerekmektedir.

## 2. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Bilgi yönetimi, eğitim, öğrenim ve deneyimlerin örgütsel faaliyetlere yansımaları sonra-

sında oluşan bireysel ve örgütsel, kayıtlı ve kayıtlı olmayan her türlü bilgi kaynağının belirlenmesi, tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşılması işlemlerini örgütün yapısına göre uyarlayan ve uygulayan bir disiplin dalıdır (Kim, 2000:3).

Bilgi yönetimi, herhangi bir örgütte bilginin üretilmesi, onaylanması, yayımlanması, dağıtılması ve kullanımı işlemlerinin aynı sistem üzerinde düzenli ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesidir. Bilgi yönetimi içinde yer alan bu beş evre, örgütsel yeteneğin kurulması, korunması ve yeniden oluşturulması bağlamında herhangi bir örgüte öğrenmek, öğrendiğini uyarlamak, yanlış bilgilerin unutulmasını sağlamak ve sürekli eğitim hizmeti vermek için fırsat sağlamaktadır (Bhatt, 2001:3).

Örgütler için zorunlu bir uygulama olan bilgi yönetimi üçayaklı bir tabureye benzetilebilir. Bir ayağı ayrılsa ayakta durması imkânsız hale gelecektir. Bu üçayak, insanlar, süreçler ve teknolojiden oluşmaktadır. Çünkü bilginin bir bireyden diğer bireye aktarılabilmesi için insanlara ve bilginin kullanımını sağlamak için veya onu işte kullanabilmek için süreçlere gereksinim duyulmaktadır. Teknoloji ise depolama, tekrar ele geçirme ve geniş enformasyonların insanlar tarafından kullanılabilmesini düzenlemek için zorunludur (Myers, 2001:54-55).

Bilgi yönetimi, örgütün misyonunu ileri götürmek için sadece olaylara dayanan açık enformasyona ulaşılmasını değil, aynı zamanda örgüt içinde var olan örtülü bilgiye ulaşılmasını ve bilginin paylaşılmasını da amaçlamaktadır. Bu bilgi genellikle çalışanların bireysel öğrenme ve deneyimlerine dayanmaktadır (McInerney, 2002:14).

Literatürde suskun ya da kapalı bilgi olarak da anılan örtülü bilgi, Polanyi'ye göre (Beijerse, 1999:99-100); bireysel, içeriğe özgü, biçimlendirilmesi, ifade edilmesi ve iletilmesi güç bir bilgi türüdür. Açık bilgi ise resmi, biçimsel ve sistematik dilde ifade edilebilir

olan bilgidir. Örtülü ve açık bilgi birbirini tamamlamaktadır ve insanların yaratıcı eylemlilik süreçlerinde birbirleriyle etkileşim içindedirler. Bilgi oluşumu açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşimle gerçekleşmektedir. Bu etkileşim bilgi dönüşümü olarak ifade edilmektedir.

Malhotra (2000:11)'e göre bilgi yönetimi, "enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme kapasitesinin ve insanoğlunun yaratıcı ve yenilikçi kapasitesinin sinerjik bileşimini araştıran örgütsel süreçlerin biçimlendirilmesidir" diye tanımlanmaktadır. Daha yaygın bir tanım yapan Lee ve Yang (2000:784)'e göre bilgi yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşmak için bilginin oluşturulması, yayılması ve desteklenmesinin yönetilmesindeki süreçlerin toplamıdır.

Literatür incelendiğinde bilgi yönetimi konusunda ortaya çıkan ortak tanıma göre bilgi yönetimi; bilgi, iletişim ve insan kaynaklarının uyumlu ve düzenli bir biçimde aynı ortam içerisinde yönetilmesidir. Bilgi yönetiminin amacı, örgüte artı değer kazandırmaktır. Diğer bir ifadeyle bilgi yönetimi, örgütün değişen koşullara uyabilmesi ve yeteneklerini artırabilmesine olanak sağlayacak biçimde bilgi kaynakları ve potansiyelinden en üst düzeyde yararlanmasını sağlamaktadır.

Bilgi yönetimi, örgütlerde planlama, yönetim, koordinasyon ve denetim süreçlerini değiştirecek, bu fonksiyonların hızını ve etkinliğini artıracaktır. Bilgi yönetimi örgütlerdeki tüm işlerin, bir süreç ya da değer zinciri içinde bütünleştirilmesini ve bir sistem olarak daha etkin yönetilmesini sağlayacaktır. Bilgi yönetimi ile çalışanların, örgütün ve müşterilerin bilgileri bütünleştirilerek proaktif bir pazarlama yaklaşımı geliştirilebilecek ve dolayısıyla önemli bir rekabetçi üstünlük sağlanacaktır. Bilgi yönetimi örgütün misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini gözden geçirmesine ve operasyonlarını yeniden değerlendirmesine fırsat yaratacaktır. Bilgi yönetimi, örgütlerde gücü ve kontrolü yeniden dağıtarak, işleri,

fonksiyonları ve ilişkileri önemli ölçüde değiştirecek, örgüt kültürünü bir dönüşüme zorlayacaktır.

Bilgi yönetimini uygulayan örgütler, sorunlar ve tehditlerle daha etkili bir biçimde başa çıkabilecek, fırsatlara karşı daha proaktif tepki verebileceklerdir. Günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde diğer kaynakların yanı sıra, bilginin yönetimi bir tercih değil, bir zorunluluk haline gelmiştir.

### 3.BİLGİ YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Liderlik, belirli şartlar altında grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Şahin vd., 2004:658). Aytürk (1999:15)'e göre liderlik, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bireyleri motive etme, etkileme ve hedefe yöneltme sanatıdır. Lider kişi, olağanüstü gücü olan kişi değil, başkalarını etkileme gücü olan kişidir.

Koçel (2003:586-587)'in tanımıyla liderlik; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Liderlik süreci, yönetimin önemli bir parçasıdır. Yöneticiler işletmedeki faaliyetleri planlamakta, uygun olan yapıları belirlemekte, kaynakları kontrol etmektedirler. Oysa liderlerin başta gelen görevi, izleyicilerini gönüllü olarak işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirebilmek ve bu yönde onları etkileyebilmektir.

Bilgi yönetimi uygulamasında örgüt çalışanlarının bilgi yönetimi sürecine katılımını sağlayacak, bilgi yönetiminin bir örgüt kültürü olarak yerleşmesine katkıda bulunacak ve bilgi yönetimi için uygun alt yapı ve teknolojinin seçimini yaparak bilgi yönetimi faaliyetlerini yönlendirecek liderlere gereksinim duyulmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamasına liderlik edecek olan bu özelliklere sahip yöneticiler, literatürde bilgi lideri olarak anılmaktadır.

Bilgi yönetimi kavramının henüz yeni ol-

ması dolayısıyla, literatürde bilgi lideri konusunda farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Bunlar arasında; bilgi yöneticisi (Chief Knowledge Officer-CKO), bilgi lideri (Knowledge Leader-KL), öğrenmeden sorumlu yönetici (Chief Learning Officer-CLO), enformasyon yöneticisi (Chief Information Officer-CIO), bilgi müdürü (Knowledge Manager), bilgi destekleyicisi (Knowledge Facilitator), bilgi çözümleyicisi (Knowledge Analyst), bilgi hizmetleri sağlayıcısı (Knowledge Steward), bilgi mimarı (Knowledge Architect-KA), bilgi mühendisi (Knowledge Engineer-KE) sayılabilir (Dfouni ve Croteau, 2003:1; Faget, 2004; Capshaw ve Koulopoulos, 1999). Bu çalışmada, kavram kargaşasına yol açmamak için ve bilgi yöneticisinin bilgi yönetimi girişiminin uygulanmasında liderlik yapması dolayısıyla görev tanımlamalarının hepsi, ortak bir kavram olan bilgi lideri olarak anılacaktır.

Bilgi lideri, bilgi yönetimi alt yapısına ve bilgi yönetimi sürecine destek olan bir unsur olarak ele alınmaktadır. Entelektüel varlıkların örgüt değerlerine dönüştürülmesi görevi bilgi liderlerine emanet edilmiştir (Lee ve Yang, 2000:785-787). Diğer bir deyişle bilgi liderleri, örgüt devam eden misyon ve vizyonuna dayanarak, örgütün tüm varlıklarından ve örgütsel bilgi yeterliliğinin geliştirilmesi gereken alanlarını tanımlamaktan sorumludurlar. Bilgi liderleri, kontrol edilebilen bilgiler için ve bölümler arası bilgi paylaşımı ihtiyaçlarına sahip oldukça zor süreçlerin gerçekleştirilmesi konusunda örgütte genel sorumluluğa sahiptirler.

Guns'a göre (1998:315-316), bilgi liderinin öncelikli görevi, örgütün bilgi varlıklarını harekete geçirerek bilgiden yarar sağlayabilmektir. Bu rolün gerçekleştirilmesinde liderin kullanacağı iki boyut vardır: Birincisi, öğrenen bir örgüt olabilmek; ikincisi ise, bir bilgi altyapısı geliştirebilmektir. Birinci boyut daha çok, örgütteki bireylerin tutum ve hareketleri ile ilgiliyken, ikincisi daha çok teknoloji ile ilişkilidir. Bilgi yönetiminin başarısı için her iki boyutun da dengeli bir şe-

kilde ayarlanması gereklidir.

Liderin stratejik düzeydeki temel sorumluluğu, örgütsel bilgiyi dönüştürerek bilgiden yarar sağlayabilen bir süreç geliştirilmesidir. Bu sürecin gerçekleştirilmesinde liderlere düşen sorumluluklar ve roller şunlardır (Guns, 1998:315-316):

- Yeni beceriler geliştirebilmek,
- Çalışanların kabiliyetlerini ve yeteneklerini geliştirebilmek için öğrenme programları oluşturmak,
- Örgütün tedarikçileri ve müşterileri için bilgiyi en iyi şekilde kullanmak,
- İnternet, intranet, web siteleri, veri tabanları ve diğer teknoloji türlerinin doğru şekilde kullanımı sağlamak,
- Yeterli düzeyde kullanılmayan örgütsel bilgi varlıklarını harekete geçirmek ve hâlen kullanılmakta olan örgütsel bilgi varlıklarına da değer katarak etkin şekilde yönetimini sağlamak,
- Enformasyon ve bilgiyi depolayarak bilgi kütüphaneleri oluşturmak,
- Enformasyon teknolojileri, iletişim sistemleri ve bilgi yönetimi sayesinde çalışanları birbirlerine bağlamak,
- Örgüt içindeki değerli bilgiyi, beceriyi ve uzmanlıkları belirlemek,
- En iyi uygulamaları toplamak,
- Bilgi yönetimi sisteminin sürdürülmesi için tüm çalışanların desteğini sağlamak.

Bilginin harekete geçirilmesindeki liderlik rolleri ve liderlerin bunu başarabilmek için gereksinim duyacakları yetenekleri şunlardır (Oxbrow vd., 1999:5):

- Bilgi yönetimi kavramını ve bilgi yönetimi düşüncesinin işletme stratejisi ve işletme hedefleri ile nasıl ilişkilendirileceğini anlamak,

- Düşünce ve uygulama arasındaki açığın giderilmesi için yaratıcı davranmak ve yaratıcılığı özendirmek,
- Çalışanlara örnek olacak davranışlarda bulunmak ve çalışanların katılımını sağlamak,
- Liderler, strateji uzmanları ve diğer yetenekli çalışanlar arasındaki sözlü etkileşimi teşvik etmek,
- Yaratıcılık ve örgütsel öğrenmeyi sağlayacak bir iklim oluşturmak ve bilgi varlıkları yaratmak,
- Öğrenme ile kazanılan çalışma bilgisinin satılmasına katkı sağlamak,
- Bilginin ortaya çıktığı kaynağı ve yarattığı yeri belirlemek,
- İşletme öncelikleri ile ilgili zorunlu bilgi varlıklarına öncelik tanımak,
- Bilgiyi paylaşanları ödüllendirmek ve desteklemek,
- Bilgi paylaşımını destekleyen teknoloji ve araçlara yatırım yapmak,
- Risk alabilmek için, yatırımlarda oluşabilecek başarısızlıkları önceden tahmin etmektedir.

Birtakım araştırmacılara göre bilgi yönetiminde liderlerin rollerine ilişkin olarak şu özellikler belirlenmiştir (Dfouni, 2002:107-115; Dfouni ve Croteau, 2003:10; Andre, 2003; Chase, 1997:44; Barutçugil, 2002:146; Viitala, 2004:533-538; Faget, 2004; Bonner, 2000:38-39):

- Çalışanların eğitimine ve örgütsel öğrenmeye her zaman destek sağlamak,
- Örgüt içinde bilgi paylaşma kültürünün oluşmasını teşvik etmek,
- Örgüt içinde bilgi paylaşımı olaylarını ve toplantılarını desteklemek,
- Bilgiyi paylaşarak çalışanlara örnek olmak,

- Çalışanların arasındaki bilgi paylaşımına yardımcı olmak,
- Örgütün bilgi yönetimi stratejisini geliştirmek,
- Bilgi yönetiminin yararlarını ölçmek için inisiyatif göstermek,
- Örgüte katılan yeni katılan çalışanların görevlerine ayrıca bilgi yönetimi ile görevlerini eklemek,
- Bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma araçlarının sağlanmasını ve kullanımını teşvik etmek,
- Bilgi yönetiminden faydalanmak için örgütün tamamını teşvik etmek,
- Bilgi yönetiminin sağlayacağı yarar ve kazançlara bütün çalışanları inandırmak.
- Örgütün bilgi kaynaklarını geliştirmek,
- Bilgi yönetiminin örgüte ne gibi yararlar sağladığını anlamak için rakip örgütlerle karşılaştırma yapmak,
- Bilgi yönetimi uygulanmasını geliştirmek için adil bir ödüllendirme sistemi geliştirmek,
- Değişim yönetimini uygulamak,
- Örgüt içerisinde bilgi yönetimi uygulamalarına katkıda bulunan teknolojilerin seçimine destek sağlamak,
- Örgütsel süreçlerde bilgi yönetimi uygulamalarının yerleşmesini sağlamaktır.

Yukarıda sayılan liderlik rolleri ile ilgili olarak farklı yazarlar tarafından öne sürülen bütün görüşlerde ortaya çıkan en temel özellikler, bilgi paylaşımının desteklenmesi, örgütsel öğrenme kültürünün yerleştirilmesi, bilgi yönetimi stratejisi ve vizyonunun belirlenmesi, örgüt içerisinde bir güven ve saygı ortamı yaratılması, bilgi yönetimi faaliyetlerinin desteklenmesi, çalışanların bilgiyi paylaşması, sorgulayıcı olması,

deneyimlerden öğrenmek gibi hususlarda teşvik edilmesi ve bilgi yönetiminin uygulanmasında ödüllendirme sisteminin yerleştirilmesi sayılabilir.

Özetle; bilgi yönetimi girişimlerinde, bilgi liderleri örgütler için en temel unsurlardan birisi olarak düşünülebilir. Örgüt içerisindeki bilgi düzeyinin tespit edilmesini, bilginin elde edilmesi ve yaratılması sürecinde gerekli olabilecek örgütsel sorumlulukların yerine getirilmesini, çalışanların bilgi paylaşımını kolaylaştıracak ortamın ve kültürün yaratılmasını, elde edilen bilgilerin depolanmasını sağlayabilecek olan yine bilgi liderleri olacaktır.

#### 4. KOBİLERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMASINDA LİDERLİĞİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bilgi yönetimi sürecinde liderlik, grup amaçlarını ya da örgütsel hedefleri başarmak için gereksinim duyulan öğrenme süreçlerinde, bireysel olarak diğer grup üyelerinin desteklenmesi bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Viitala, 2004:528-529).

Guns'a göre (1998:315-316), liderin öncelikli görevi, örgütün bilgi varlıklarını harekete geçirerek bilgidan yarar sağlayabilmektir. Bu rolün gerçekleştirilmesinde liderin kullanacağı iki boyut vardır: Birincisi, öğrenen bir örgüt olabilmek; ikincisi ise, bir bilgi altyapısı geliştirebilmektir. Birinci boyut daha çok, örgütteki bireylerin tutum ve hareketleri ile ilgilidir. İkincisi daha çok teknoloji ile ilişkilidir. Bilgi yönetiminin başarısı için her iki boyutun da dengeli bir şekilde ayarlanması gereklidir. Liderin stratejik düzeydeki temel sorumluluğu örgütsel bilgiyi dönüştürerek bilgidan yarar sağlayabilen bir süreç geliştirmektir.

Bilgi yönetiminde liderliğin rolü ile ilgili olarak farklı araştırmacıların da çalışmaları bulunmaktadır. Araştırmacıların bilgi yönetiminde liderlik rollerine ilişkin düşünceleri genellikle birbirleriyle örtüşmektedir. Bu araştırmaları incelediğimizde;

Dfouni (2002) yaptığı araştırmada, bilgi yönetimi sürecinde liderliği incelemiş ve bilgi yönetimi ile liderlik arasındaki ilişkinin işletmeden işletmeye farklılık gösterdiğini öne sürmüştür. Bilgi yönetiminde en önemli liderlik rollerinin bilgi paylaşım kültürü oluşturmak, üst yönetimi bilgi yönetiminin yararları konusunda ikna etmek ve çalışanların bilgilerini rahatça paylaşabilecekleri ortamları hazırlamak olarak tespit etmiştir. Ayrıca liderlerin, bu rolleri yerine getirirken üstün motivasyon, ikna, sözlü ifade ve yaratıcılık yeteneklerine sahip olması gerektiğinin altını çizmektedir.

Dfouni ve Croteau (2003), bilgi yönetimindeki teknolojik konular, roller ve engeller üzerine, internet üzerinden farklı ülkelerde ve sektörlerde yaptıkları çalışmada, Dfouni (2002) ile benzer şekilde sonuçlara ulaşmışlardır. Capshaw ve Koulopoulos (1999) ve bilgi liderlerinin önemini ve bilgi yönetimi sürecindeki rollerini ortaya koymuştur. Barutçugil (2002), bilgi yönetimi isimli kitabında bilgi yönetimi sürecini ayrıntılı olarak ele almıştır.

Ribiere (2001) yaptığı araştırmada örgütsel kültür, liderlik, bilgi yönetimi araçları, bilgi yönetimini engelleyen faktörler ve bilgi yönetiminin yararlarını incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; örgüt kültürü, bilgi yönetimini olumlu veya olumsuz olarak etkilemekte ve etkin bir liderlik rolü tarafından yönlendirilmektedir. Andre (2003), bilgi liderlerinin görev ve sorumluluklarını ortaya koyarak, bilgi liderlerinin farklı boyutlarını incelemiştir. Benzer şekilde Faget (2004), bilgi liderlerinin sorumluluklarını ve bilgi yönetimindeki rollerini ayrıntılı olarak ortaya koymuştur.

Chase (1997) tarafından bilgi temelli örgütler üzerine yapılan bir araştırmada bilgi yönetimi süreci farklı boyutlarıyla ele alınmış; bilgi yönetiminin yararları, bilgi yönetimi sürecinde yönetimin sorumlulukları, bilgi yönetimi teknolojisi ve bilgi yönetimini engelleyen faktörler ortaya konulmuştur. Bonner (2000) tarafından yapılan bir çalışmada,



bilgi liderliğinin kavramsal ve yapısal boyutu ortaya konulmuş ve bilgi liderlerinin bilgi yönetimindeki rolleri incelenmiştir. Özellikle, Guns'ın (1998) bilgi liderlerinin rolleri, amaçları ve yetenekleri konusunda yaptığı çalışma, bilgi yönetiminde liderlik konusuna etkin bir şekilde ışık tutmaktadır.

Politis (2002) tarafından yapılan bir araştırmada, dönüştürücü ve işe dönük liderlik ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bilgi yönetimi için en etkin liderlik tarzının dönüştürücü liderlik olduğu öne sürülmüştür. Benzer şekilde Crawford (2005) tarafından yapılan bir araştırmada dönüştürücü liderliğin bilgi yönetimindeki örgütsel konumu ve rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda dönüştürücü liderlik ile bilgi yönetimi arasında çok kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Williams (2003), "gelişen profesyonel bir bilim dalı olarak bilgi yönetimi" başlıklı çalışmasında bilgi yönetimini kapsamlı şekilde incelemiş; bilgi liderliği konusunda, bireysel ve örgütsel bilgi liderliği olarak iki liderlik tipi öne sürmüştür.

Bilgi yönetiminde liderlik rollerinin, liderlik tipi, liderlik yetenekleri ve liderlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterebileceği ve liderlik rollerini etkileyebileceği farklı araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (bkz. Tablo 1).

Bu çalışmalar paralelinde, Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) veri tabanına kayıtlı küçük ve orta boy işletmelerde (KOBİ), yöneticilerin demografik özellikleri, liderlik yetenekleri, liderlik tarzları, bilgi yönetimi uygulamasındaki liderlik rolleri ve bilgi yönetimi performansı arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur.

#### **4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırları**

Bu araştırmanın temel amacı, bilgi yönetiminin KOBİ'lerde uygulanmasıyla elde edi-

lebilecek yararlar ve liderlik rolleri arasında bir ilişki olup olmadığını test etmektir. KOBİ'lerde bilgi yönetimi uygulamalarında yöneticilerin liderlik rollerini ortaya koyarak, bilginin elde edilmesi, bilginin kullanılması ve bilginin paylaşılması aşamalarında yani bilgi yönetimi sürecinde liderlerin örgüte sağladıkları katkıların önemini ortaya çıkarmaktır. Araştırma kısmen keşfedici, kısmen de tanımlayıcıdır.

Bu nedenle, konunun teorik içeriği ile uygulaması arasındaki bağlantının kurulmasına yönelik, işletmelerde bir anket çalışması yapılarak, mevcut durum ortaya konulmaya çalışılmış ve sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın ana kütlesini Kapadokya bölgesi olarak bilinen Aksaray, Niğde, Nevşehir ve Kayseri illerinde faaliyet göstermekte olan KOSGEB veritabanına bağlı işletmelerin yönetici düzeyinde görev yapan çalışanları oluşturmaktadır.

Kapadokya bölgesinde KOSGEB'e bağlı olan işletme sayısı 1773'tür ([www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr)). Araştırma kapsamına bu bölgenin dâhil edilmesinde, yatırım öncelikleri dolayısıyla birçok yeni işletmenin kurulması, tarih boyunca ipek yolunun bir geçiş noktasını oluşturması nedeniyle bölgenin ticaret ve üretime olan ilgisi etkili olmuştur. Diğer bölge ve illere göre bu bölgenin seçilmesinde, bölgedeki işletmelerin dinamizmi, karlarının yüksekliği, geçiş bölgesi olması dolayısıyla tedarik ve pazarlama bakımından avantajlı olmaları ve ayrıca hükümet ve diğer sivil toplum kuruluşlarından yatırım önceliği dolayısıyla aldıkları yoğun destekler etkili olmuştur.

Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle, Aksaray, Niğde, Nevşehir ve Kayseri illeriyle sınırlı tutulan bu araştırmadan elde edilecek bulguların, Türkiye'de faaliyet gösteren bütün işletmelere genellenmesi doğru olmayabilir. Çünkü, Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerde bilgi yönetimi ve liderliğin ele alınışı, yönetici ve çalışanların demografik özellikleri, işletme-

lerde kullanılan bilgi yönetimi araçları ve teknolojileri farklılık gösterebileceği düşünülmektedir.

#### 4.2. Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada  $\pm$  %5 güvenilirlik düzeyinde ve araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerin sayısı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü tespit edilmiştir. Bölgedeki işletme sayısı 1773 (216 Nevşehir, 191 Aksaray, 107 Niğde ve 1259 Kayseri)'tür.

Örnek büyüklüğü hesaplanırken, anakütle standart sapma veya varyanslarının bilinmesi çoğu kez olanaksız olduğundan bunların tahmin edilmesi gerekmektedir. Böyle bir tahmini, oranlar üzerinden yapmak çok daha kolay olmaktadır. Bu oranlar hakkında hiçbir bilgi olmasa dahi, 'nin en yüksek olduğu değeri esas alınabilmektedir. Bu formül yardımıyla hesaplanan en düşük örnek sayısı 92 olarak hesaplanmıştır.

Anakütle incelenecek konu veya konuyu etkileyecek nitelikler açısından homojen olmaktan uzaksa, bu durumda anakütleyi bu nitelikleri esas alınarak kümeler veya gruplara ayırarak incelemek örneğin güvenilirliğini arttıracaktır (Kurtuluş, 2004:193). İllere göre işletmeler arasında farklılık olabileceği düşüncesiyle, anakütle homojen olarak kabul edilmemiş ve örnek sayısı artırılarak, toplam 400 anket formu Kapadokya Bölgesi'nde KOSGEB veritabanına kayıtlı işletmeler esas alınarak oransal olmayan zümrelere göre örneklemeye yöntemine göre uygulanmıştır.

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında mektup ve anketörler kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca, çeşitli işletme yöneticileriyle belirli aralıklarla görüşmeler yapılarak bilgi yönetimindeki rolleri tespit edilmeye çalışılmış ve bilgi yönetimi kavramı tartışılmıştır.

Ankete katılan 400 işletme yöneticisinden yalnızca 180 tanesinin anket formu geri dön-

müş ve bunlardan 130 tanesi analize değer görülmüştür. Diğer 50 ankette eksik bilgiler bulunduğu için analize dahil edilmemiştir.

#### 4.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Ölçümleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki değişkenlerin hazırlanmasında yararlanılan kaynaklar Tablo 1'de gösterilmektedir.

Araştırmada yöneticilerin liderlik tipini tespit etmeye yönelik değişkenler, yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik değişkenler, yöneticilerin liderlik yeteneklerinin ölçümüne yönelik değişkenler, yöneticilerin liderlik rollerinin ölçümüne yönelik değişkenler ve bilgi yönetiminin yararlarını ölçmeye yönelik değişkenler olmak üzere 5 grup değişken bulunmaktadır. Araştırma kapsamında 71 adet değişken kullanılmıştır (Tablo 1).

Araştırmada yöneticilerin liderlik tipini tespit edebilmek için, işe dönük, dönüştürücü ve tam serbesti tanıyan liderlik sınıflandırmaları kullanılmıştır. Literatürde bu sınıflandırmayı esas alan araştırmalarda genellikle Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) kullanılmaktadır (Berson ve Avolio, 2004:632-633; Politis, 2001:189; Crawford, 2005:11; Tracey ve Hinkin, 1998:222). Zaman ve maliyet tasarrufu açısından MLQ uygulamak yerine literatür araştırılarak, işe dönük, dönüştürücü ve tam serbesti tanıyan liderlerin en önemli ayırt edici özellikleri belirlenmiş ve ankette yöneticilerden hangi özelliklere daha yakın olduklarının belirtilmesi istenmiştir.

Liderlik yetenekleri konusunda yöneticilerin düşünceleri, "(1) Çok kötü, (2) Kötü, (3) Ne iyi ne kötü, (4) İyi ve (5) Çok iyi" beşli likert ölçeği kullanılarak alınmıştır. Bilgi yönetiminde liderlik rolleri ve bilgi yönetim performansı konusundaki yöneticilerin düşünceleri ise, "(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum" beşli likert ölçeği kullanılarak alınmıştır.

Tablo 1

Ölçeklerin Hazırlanmasında Kullanılan Değişkenler, Değişken Sayıları ve Kaynaklar

Değişkenler	Değişken Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar
Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri	7	Dfonui, 2002; Guns, 1998.
Liderlik Türleri	3	Bass ve Steidlmeier, 1998; Ingram, 1997; Berson ve Avolio, 2004; Politis, 2002; Tracey ve Hinkin, 1998; Kuhnert ve Lewis, 1987, Williams, 2003; Stone vd., 2004; Crawford, 2005.
Liderlik Yetenekleri	20	Bonner, 2000; Flash, 2001; Guns, 1998; Dfonui, 2002; Lee ve Yang, 2000; Williams, 2003.
Bilgi Yönetiminde Liderlik Roller	16	Bonner, 2000; Flash, 2001; Guns, 1998; Dfonui, 2002, Faget, 2006; Oxbrow vd, 1999; Ribiere, 2001.
Bilgi Yönetim Performansı	25	Chase, 1997; Ribiere, 2001; Dfonui, 2002; Bollinger ve Smith, 2001; Viitala 2004; Bonner, 2000.

#### 4.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Hipotezlerin Test Edilmesinde Yapılan Analizler

Araştırmanın amacına bağlı geliştirilen hipotezler ve kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri Tablo 2'de sunulmuştur.

#### 4.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulgularını bir bütün olarak daha iyi açıklayabilmek için SPSS 13.00 programı kullanılarak öncelikle sosyo-demografik özellikler belirlenmiştir. Daha sonra çalışmanın amaç ve hipotezleri doğrultusunda

çeşitli analizlerden yararlanılmıştır (Tablo 2).

Araştırma örneğinin sosyo-demografik özellikleri hakkında verilecek bilgilerin, yapılan analizlerin daha sağlıklı yorumlanmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Araştırmaya dahil olan yöneticilerin sosyo-demografik durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3'e göre, yöneticilerin cinsiyet itibarıyla % 18,5'i kadınlardan, % 81,5'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya dâhil olan yöneticilerin %41,5'lik bir oranla, 25-34 yaş arasında olduğu görülmektedir. Yöneti-

Tablo 2

Araştırmanın Hipotezleri ve Hipotezlerde Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırmanın Hipotezleri	İstatistiksel Analizler
H1: Liderlik yetenekleri ile liderlik rolleri arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
H2: Liderlerin sosyo-demografik özellikleri ile liderlik rolleri arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Kendall Korelasyon Analizi
H3: Liderin bilginin kullanılması ve paylaşılması ile ilgili rolleri ve liderin bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve desteklenmesi ile ilgili rolleri liderlik tipine göre istatistikî olarak farklılık göstermektedir.	One-Way Anova Analizi Testi
H4: Liderlik rolleri ile bilgi yönetimi performansı arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi

**Tablo 3**  
Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Yöneticilik Tecrübesi	Frekans	Yüzde
Kadın	26	18,5	3 yıldan az	31	23,8
Erkek	104	81,5	3-6 yıl	41	31,5
Toplam	130	100	7-10 yıl	22	16,9
Yaş	Frekans	Yüzde	11-14 yıl	17	13,1
25'ten az	15	11,5	14 yıldan fazla	19	14,6
25-34	54	41,5	Toplam	130	100,0
35-44	48	36,9	İşyerindeki Unvan	Frekans	Yüzde
45-54	12	9,2	Genel Müdür	36	27,7
54'ten yukarı	1	0,8	Genel Müdür Yardımcısı	13	10,0
Toplam	130	100,0	Bölüm Müdürü	43	33,1
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Şef	18	13,8
İlk ve Orta	22	16,9	Diğer	20	15,4
Lise ve Dengi Okul	30	23,1	Toplam	130	100,0
2 Yıllık Yüksekokul	24	18,5	Yüksek Öğrenim Görülen Eğitim Alanı	Frekans	Yüzde
4 Yıllık Yüksekokul	15	11,5	Yok	52	40,0
Fakülte	35	26,9	İşletme-İktisat	40	30,8
Yüksek Lisans	4	3,1	Mühendislik	18	13,8
Toplam	130	100,0	Diğer	11	8,5
Yabancı Dil	Frekans	Yüzde	Turizm-Otelcilik	5	3,8
Hayır	84	64,6	Hukuk	2	1,5
Evet	46	35,4	Eğitim	2	1,5
Toplam	130	100,0	Toplam	130	100,0

cilerin eğitim durumlarına bakıldığında, %26,9'luk bir oranla en büyük grubu fakülte mezunlarının oluşturduğu, ikinci olarak %23,1'lik bir oranla lise ve dengi okul mezunlarının fakülte mezunlarını takip ettiği görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin, yöneticilik tecrübelerine bakıldığında, %31,5'inin 3-6 yıllık bir tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin liderlik davranışları tarzlarının, bilgi yönetimindeki rollerini de etkileyebileceği düşüncesiyle yapılan liderlik sınıflandırması ölçeği ile elde edilen veriler Tablo 4'te gösterilmektedir.

Araştırmanın kapsamında yer alan işletme yöneticilerinin liderlik sınıflandırmasına ilişkin verdikleri cevaplara göre, %71,5'i dönüştürücü, %23,8'i işe dönük ve %6'sı tam

**Tablo 4**

## Liderlik Sınıflandırması

Liderlik Tipi	Frekans	Yüzde
Dönüştürücü	93	71,5
İşe Dönük	31	23,8
Tam Serbesti Tanıyan	6	4,6
Toplam	130	100,0

**Tablo 5**

## Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçekler	Ölçeğin Değişken Sayısı	Ölçeğin Alfa Katsayısı
Liderlik Yetenekleri	20	,874
Bilgi Yönetim Performansı	25	,953
Liderlik Roller	16	,929

serbesti tanıyan liderlik özelliklerine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

## 4.5.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Bu çalışmada güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 5'te özet olarak verilmiştir.

Araştırmada yer alan 3 adet ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları, tüm ölçekler için güvenilirliğin alt sınırı kabul edilen Cronbach Alpha katsayısı, 0,70 değerinin üzerinde çıkmıştır. Bu araştırmada faktör ağırlıkları dikkate alınarak ölçeklerin geçerlilik analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonuçları Tablo 6 ve Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 6'da bilgi yönetiminde liderlik rollerine ilişkin faktör analizi sonuçları ile ölçeklere ilişkin özdeğer (eigenvalue), açıklanan varyans, güvenilirlik analizi (Cronbach Alpha), örneklem yeterlilik test (Kaiser-Meyer-Olkin - KMO) sonuçları ve Barlett testi sonuçları yer almaktadır. Çalışmada faktör yükleri 0,50'nin altında olan değişkenler dikkate alınmamıştır.

Faktör 1 şu alt değişkenlerden oluşmaktadır: 1- İşletmemizde bilgi paylaşma kültürünün oluşmasını teşvik ederim, 2- işletmemizde bilgi yönetimi stratejisini geliştiririm, 3- işletmemizde bilgi paylaşımı olaylarını ve top-

**Tablo 6**

## BY Uygulamasındaki Liderlik Rollerine İlişkin Geçerlilik Analizi

Faktör Değişkenler	Özdeğerler		Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha
<b>Faktör 1:</b> Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı İle İlgili Roller	6,791	1,194	33,120	,892
<b>Faktör 2:</b> Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi ile İlgili Roller			28,301	,861
<b>Topam Varyans</b>			61,421	
<b>KMO:</b> ,858	<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>			
	<b>Approx. Chi-Square:</b> 1008,388		<b>df::</b> 78	<b>Sig.:</b> ,000

lantılarını desteklerim, 4- işletmemizde 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 ve 7- işletmemizin bilgi kaynaklarını geliştiririm. Faktör 2 şu alt değişkenlerden oluşmaktadır: 1- Bilgiyi yöneterek neler kazanabileceğimize çalışanların inanmasını sağlarım, 2- bilgi yönetimi uygulanmasını geliştirmek için ödüllendirme sistemi geliştiririm, 3- değişim yönetimini uygulayım, 4- bilgi yönetimi uygulamalarına katkıda bulunan teknolojilere destek sağlarım, 5- iç süreçlerde bilgi yönetimini yerleştiririm ve 6- çalışanların eğitimine her zaman destek sağlarım.

Analiz sonucu oluşan iki bileşeni "Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı İle İlgili Roller" ve "Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi ile İlgili Roller" olarak adlandırmak mümkündür. Bu bileşenler toplam varyansın %61,421'ini açıklamaktadır. Genel olarak ilgili soruların ait olduğu faktör altında toplandığı görülmektedir. Sonuç olarak, bu çalışmada bilgi yönetiminde liderlik rollerine ilişkin ölçeklere ait istatistikî değerlerin faktör analizine uygun bir özellikte olduğu söylenebilir.

Bilgi yönetimi performansına ilişkin değişkenlere faktör analizi uygulanmış ve araştırma beklentileri doğrultusunda üç faktör

ortaya çıkmıştır. Değişkenler, faktörler, özdeğerler, açıklanan varyanslar, güvenilirlik katsayıları, örneklem yeterlilik test sonuçları ve Barlett Testi sonuçları Tablo 7'de gösterilmektedir.

Faktör 1 şu alt değişkenlerden oluşmaktadır: 1- çalışanların işletmenin ürün ve hizmet kalitesini geliştirmesine katkı sağlanmıştır, 2- çalışanların yeni teknolojileri kullanmasına katkı sağlanmıştır, 3- bilgi kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı sağlanmıştır, 4- çalışanlar arasında işbirliği artmıştır, 5- işletmemizde daha etkin kararların alınmasına katkı sağlanmıştır, 6- yeni müşterilerin kazanılmasına katkı sağlanmıştır, 7- işletme sorunlarına daha çabuk çözümler bulunmasına katkı sağlanmıştır, 8- çalışanların yeteneklerinde olumlu gelişmeler sağlanmıştır, 9- işletme içinde deneyimlerin daha çok paylaşılmasına katkı sağlanmıştır ve 10- nitelikli işgücünün elde edilmesine katkı sağlanmıştır.

Faktör 2 şu alt değişkenlerden oluşmaktadır: 1- çalışanların işletme kararlarına tam katılımı sağlanmıştır, 2- işletme içi iş tatmininin artışı sağlanmıştır, 3- yeni ürün ve hizmetlerin meydana getirilmesinde artış sağlanmıştır, 4- yetenekli çalışanlar işletmeden ayrılrsa bile onlardan elde edilen bilgi ve deneyimlerin kalıcılığı sağlanmıştır, 5- işgücü verimliliğinde artış sağlanmıştır, 6- rekabet üstünlüğü elde etmeye ve sürdürmeye katkı sağlanmıştır, 7- müşterilerle birebir ilişki

**Tablo 7**

Bilgi Yönetimi Performansına İlişkin Geçerlilik Analizi

Faktör Değişkenler	Özdeğerler		Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha
<b>Faktör 1:</b> Çalışan Performansı	10,504	28,997	62,661	,930
<b>Faktör 2:</b> İşletme Performansı	1,566	18,451		,868
<b>Faktör 3:</b> Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme	1,088	15,213		,849
KMO: ,918	<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>			
	Approx. Chi-Square: 1777,095		df:: 210	Sig.: ,000

Tablo 8

## Liderlik Yetenekleri ile Liderlik Roller Arasındaki İlişki

Değişkenler		Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı ile İlgili Roller	Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi ile İlgili Roller	H1 Hipotezi	
Takım oluşturma yeteneği	r	,353(**)	,203(*)	Kabul	Kabul
	p	,000	,020		
İşiniz ile ilgili yetenekler	r	,065	,002	Ret	Ret
	p	,465	,986		
Teknolojiyi kullanma yeteneği	r	,242(**)	,195(*)	Kabul	Kabul
	p	,006	,026		
Sözlü ifade yetenekleri	r	,157	,086	Ret	Ret
	p	,074	,331		
Proje yönetim yetenekleri	r	,313(**)	,182(*)	Kabul	Kabul
	p	,000	,039		
Yaratıcılık yeteneği	r	,258(**)	,227(**)	Kabul	Kabul
	p	,003	,009		
Kişilerarası ilişki yetenekleri	r	,335(**)	,317(**)	Kabul	Kabul
	p	,000	,000		
İnsanları harekete geçirme yetenekleri	r	,167	,254(**)	Ret	Kabul
	p	,058	,003		
Soyut kavramları başkalarına aktarabilme yeteneği	r	,232(**)	,303(**)	Kabul	Kabul
	p	,008	,000		
Engelleri aşma yetenekleri	r	,210(*)	,254(**)	Kabul	Kabul
	p	,016	,004		
Değişim yeteneği	r	,288(**)	,266(**)	Kabul	Kabul
	p	,001	,002		
Kendine güven duyma yeteneği	r	,233(**)	,190(*)	Kabul	Kabul
	p	,008	,030		
İnisiyatif sahibi olma yeteneği	r	,330(**)	,252(**)	Kabul	Kabul
	p	,000	,004		
Başkalarına güven verme yeteneği	r	,235(**)	,145	Kabul	Ret
	p	,007	,099		
Vizyon yeteneği	r	,191(*)	,205(*)	Kabul	Kabul
	p	,030	,020		
Çalışanlarla ortak bir amaç oluşturabilme yeteneği	r	,252(**)	,342(**)	Kabul	Kabul
	p	,004	,000		
Sonuca yönelik düşünebilme yeteneği	r	,296(**)	,267(**)	Kabul	Kabul
	p	,001	,002		
İyi çalışanları ödüllendirme yetenekleri	r	,280(**)	,343(**)	Kabul	Kabul
	p	,001	,000		
Güçlü ve zayıf yanlarını bilme yeteneği	r	,232(**)	,122	Kabul	Ret
	p	,008	,165		
Empati yeteneği	r	,329(**)	,223(*)	Kabul	Kabul
	p	,000	,011		

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

kurma ve geliştirmeye katkı sağlanmıştır ve 8- işletmemizin faaliyet alanının çeşitlendirilmesine katkı sağlanmıştır.

Faktör 3 şu alt değişkenlerden oluşmaktadır: 1- eğitim-öğrenme süresinin kısalması sağlanmıştır, 2- işletme içi bilgi paylaşımının artışı sağlanmıştır ve 3- işletme dışı bilgi paylaşımının artışı sağlanmıştır.

Bilgi yönetiminin yararları ölçeğine uygulanan faktör analizinde, KMO Testi %91,8 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, faktör analizinin yapılmasına uygun bir veri setinin olduğunu ve faktör analizi sonucu anlamlı gruplar oluşacağını göstermektedir.

Faktör analizi sonucu oluşan üç bileşeni "Çalışan Performansı", "İşletme Performansı" ve "Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme" olarak adlandırmak mümkündür. Bu bileşenler toplam varyansın %62,66'sını açıklamaktadır. Genel olarak, ilgili soruların ait olduğu faktör altında toplandığı görülmektedir.

#### 4.5.2. Liderlik Yetenekleri ve Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin liderlik yetenekleri ile liderlik rolleri arasındaki ilişki incelenmiş olup, sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, liderlik yetenekleri ve liderlik rolleri arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Teste tabi tutulan değişkenler pozitif yöndedir ve araştırmanın birinci hipotezini doğrulamaktadır. Dolayısıyla liderlik yetenekleri ile liderlik rolleri arasında olumlu bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

#### 4.5.3. Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri İle Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki

Yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ile liderlik rolleri arasındaki ilişki incelenmiş olup, sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9**

Liderlerin Sosyo-Demografik Özellikleri Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analiz Sonuçları

Değişkenler		Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı ile İlgili Roller	Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi ile İlgili Roller	H2 Hipotezi Kabul/Ret	
Cinsiyet	r	-,045	-,070	Ret	Ret
	p	,550	,355		
Yaş	r	-,030	-,047	Ret	Ret
	p	,668	,504		
Eğitim Durumu	r	,078	,142(*)	Ret	Kabul
	p	,245	,035		
Yüksek Öğrenim Görülen Alan	r	,076	,092	Ret	Ret
	p	,271	,185		
İşyerindeki Unvan	r	,077	,022	Ret	Ret
	p	,255	,750		
Yöneticilik Tecrübesi	r	-,147(*)	-,123(**)	Kabul	Kabul
	p	,030	,070		
Yabancı Dil Bilgisi	r	,021	,071	Ret	Ret
	p	,778	,345		

\*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. \*\*Korelasyon 0,1 düzeyinde anlamlıdır.



Tablo 9'a göre, yöneticinin eğitim durumu değişkeni ile liderlik rolleri değişkenlerinden "bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve desteklenmesi ile ilgili roller" arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Yöneticilerin yüksek öğrenim görmeleri ile liderlik rolleri arasında ise, bir ilişkinin varlığı görülmemektedir. Yine tablodan kısmi olarak yöneticilik tecrübesi ile bilgi yönetimi uygulamasındaki liderlik rolleri değişkenlerinden "bilginin kullanımı ve paylaşımı ile ilgili roller" ve "bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve desteklenmesi ile ilgili roller" arasında sırasıyla ,05 ve ,1 düzeyinde negatif yönde bir ilişkinin varlığı görülmektedir. İlişkilerin düzeyi konusunda fikir belirtmek doğru olmayabilir ancak kısmen de olsa, araştırmanın ikinci hipotezini desteklediği kabul edilebilir.

#### 4.5.4. Liderlik Tipi ile Liderlik Rollerinin Arasındaki Farklılıklar

Liderlerin bilginin kullanılması ve paylaşılması ile ilgili rollerinin, liderlik tipine göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili analiz sonuçları Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 10**

Varyansların Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi (sig.)
,625	2	127	,537

Tablo 10 incelendiğinde varyansların homojenliği ile ilgili test sonuçları görülmektedir. Levene istatistiği, ,625 ve önem düzeyi ise, ,537 olarak verilmiştir. ,537 değeri ,05 anlamlılık düzeyinden büyük bir değer olduğundan grupların varyansları arasında anlamlı bir farkın olmadığı yani grupların varyanslarının eşit olduğu sonucuna varılabilir.

Gruplar: Lider A işe dönük lider, Lider B dönüştürücü lider, Lider C tam serbesti tanıyan lider.

Tablo 11'de Anova testi analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloda gruplara ait f değeri ve sig. değeri incelendiğinde; sig. değeri olan 0,017'nin 0,05 değerinden daha küçük olması, karşılaştırılan gruplar arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir. Bu farklılık gruplara ait ortalama değerlerden de anlaşılmaktadır.

Tablo 12'de liderin bilginin kullanımı ve paylaşımı ile ilgili rollerinin liderlik tipine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyan one-way anova testi analiz sonuçları görülmektedir. Bu analiz sonuçları, çoklu karşılaştırma testlerini içermektedir. Scheffe testi dikkate alınarak analiz yapılmıştır.

,05 anlamlılık düzeyinde işe dönük liderlik (Lider A) ve dönüştürücü liderlik (Lider B) davranışı gösteren liderlerin, bilginin kullanılması ve paylaşılması ile ilgili rolleri istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Liderlerin bilginin kullanılması ve paylaşılması ile ilgili rolleri; işe

**Tablo 11**

Anova Testi Analiz Sonuçları

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.	Grup Ortalamaları (n=130)		
						Lider A	Lider B	Lider C
Gruplar Arasında	1,559	2	,779	4,180	,017			
Grup İçinde	23,684	127	,186			3,8485	4,0795	3,7857
<b>Toplam</b>	<b>25,243</b>	<b>129</b>						

Tablo 12

## One Way Anova Testi Analiz Sonuçları

Liderlik Sınıflandırması (A-B-C)	Liderlik Sınıflandırması (A-B-C)	Ortalama Farkı	Standart Hata	P Değeri
İşe Dönük Liderlik (Lider A)	Lider B	-,23095(*)	,08956	,039
	Lider C	,06281	,19261	,948
Dönüştürücü Liderlik (Lider B)	Lider A	,23095(*)	,08956	,039
	Lider C	,29376	,18190	,275
Tam Serbesti Taniyan Liderlik (Lider C)	Lider A	-,06281	,19261	,948
	Lider B	-,29376	,18190	,275

\*Ortalama farkı ,05 düzeyinde anlamlıdır.

dönük liderler ile tam serbesti taniyan liderler ve dönüştürücü liderler ile tam serbesti taniyan liderler arasında farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, araştırmanın üçüncü hipotezi kısmi olarak kabul edilebilir.

#### 4.5.5.Liderlik Rollerini ile Bilgi Yönetimi Performansı Arasındaki İlişki

Liderlik rolleri ile bilgi yönetimi performansı arasındaki ilişki ile ilgili olarak yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 13'te verilmektedir.

Tablo 13 incelendiğinde, liderlik rolleri ile

bilgi yönetimi performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Liderlerin bilginin kullanımı ve paylaşımı ile ilgili rollerinin çalışanların ve işletmenin performansını etkilediği, ayrıca örgüt içerisinde bilgi paylaşımı ortamı sağlayarak bir öğrenme iklimi yarattığı gözlemlenmektedir. Benzer şekilde, liderlerin bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve desteklenmesi ile ilgili rolleri, bilgi paylaşımı ve öğrenme düzeyini artırmaktadır. Araştırmada kullanılan değişkenler arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin bulunması nedeniyle, araştırmanın dördüncü hipotezi kabul edilebilir.

Tablo 13

## Liderlik Rollerini ile Bilgi Yönetimi Performansı Arasındaki İlişki

Faktörler		(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Liderin Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı ile İlgili Rollerini	r	1			
	p				
(2) Liderin Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi ile İlgili Rollerini	r	,484(*)	1		
	p	,000			
(3) Bilgi Yönetiminin Çalışan Performansını Artırması	r	,234(*)	,153(**)	1	
	p	,007	,082		
(4) Bilgi Yönetiminin İşletme Performansını Artırması	r	,248(*)	,162(**)	,799(*)	1
	p	,004	,065	,000	
(5) Bilgi Yönetiminin Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme Düzeyini Artırması	r	,311(*)	,396(*)	,422(*)	,444(*)
	p	,000	,000	,000	,000

\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. \*\*Korelasyon 0,1 düzeyinde anlamlıdır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada bilgi yönetiminde liderliğin rolünü belirlemek üzere, yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ve liderlik yetenekleri ile liderlik rolleri arasındaki ilişkiler, liderlik rolleri ile bilgi yönetimi performansı arasındaki ilişkiler ve liderlik rollerinin liderlik tipine göre farklılık gösterip göstermediği ortaya konulmuştur.

Yöneticilerin eğitim durumları ve liderlik rolleri arasındaki ilişkiye bakıldığında genel olarak olumlu bir ilişkinin varlığından söz edebilir. Yöneticilerin eğitim durumları arttıkça, bilgi yönetiminin uygulanmasındaki rolleri de artmakta ve bilgi yönetiminin başarısında etkin olarak rol almaktadırlar. Tersine eğitim durumu azaldıkça liderler, bilgi yönetiminin başarısı için çaba harcamakta ve bilgi yönetimi uygulaması için etkin bir liderlik rolü üstlenmemektedirler.

Yöneticilerin yöneticilik tecrübesi ile liderlik rolleri arasındaki ilişki incelendiğinde, aralarında negatif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir. Yöneticilerin yöneticilik tecrübesi arttıkça, bilgi yönetimi uygulamasındaki rolleri azalmakta ve adeta bilgi yönetimi uygulamasını engellemektedirler. Bu durum, tecrübeli yöneticilerin değişime kapalı olduklarını ve gelenekçi davrandıklarını göstermektedir. Tersine, genç yöneticilerin bilgi yönetimine daha duyarlı olduklarını ve bilgi yönetiminin işletme içinde uygulanmasının işletmelerini başarıya taşıyacağına bilincinde olduklarını ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; bilgi yönetimi uygulamasında yöneticiler örgüt içinde bilginin kullanımını ve paylaşımını kolaylaştırıp destekledikleri sürece çalışanların performansında ve işletme performansında bir artış olmaktadır. Ayrıca, bilgi yönetimi uygulamasında yöneticiler bilginin kullanımını ve paylaşımını sağladıkları sürece örgüt içinde bilgi paylaşımı ve öğrenme kültürünün oluştuğu sonucuna varılmıştır. Bilim adamları arasındaki yaygın görüş de bu yöndedir.

Elde edilen veriler sonucunda; yöneticilerin, örgüt içinde bilgi yönetimini benimseyip, uyguladıkları ve bu kültürün devamını sağladıkları sürece çalışanların performanslarında ve işletme performansında bir iyileşme ve artış sağlanmaktadır; ayrıca, örgüt içinde bilginin kullanımı ve paylaşımı da artmaktadır.

Araştırma sonucunda, liderlerin bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve desteklenmesi ile ilgili rolleri ve bilginin kullanımı ve paylaşımı ile ilgili rolleri arasında olumlu bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç liderlerin bilgi yönetiminin başarısı için yapmış oldukları çabaların birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduğunu göstermektedir. Kısaca, lider, örgüt içinde bilgi yönetiminin uygulanmasını ve sürdürülmesini desteklerken aynı zamanda örgüt içerisinde bilgi paylaşım ortamının oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bilgi yönetiminin başarısı için normalde olması gereken budur. Lider örgüt içinde bir bilgi paylaşım kültürü yaratmalı, bu kültürü örgüt kültürü ile uyumlaştırmalı ve bu kültürün devamını sağlamalıdır.

Elde edilen verilere göre; işletme performansı ve çalışan performansı arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bilgi yönetimi uygulamasının bir sonucu olarak işletme performansındaki artış çalışanları da etkilemekte ve çalışan performansında da bir artış sağlanmaktadır. Yine bilgi yönetimi uygulamasının bir sonucu olarak, örgüt içinde bilgi paylaşımı ve öğrenme kültürünün oluşması ile çalışanların performansı arasında bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt içerisinde bilgi paylaşıldıkça çalışanların bireysel bilgileri ve yetenekleri de artacaktır. Çalışanların yeteneklerindeki artış ise çalışanların performansına katkı sağlayacaktır.

Yöneticiler, örgütsel bilgiyi geliştirilerek rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, bilginin yaratılması ve elde edilmesi süreçlerinde aktif olarak rol almalıdır. Bu rollerini örgüt içerisinde bir güven ortamı yaratıp çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını kolaylaştırarak ve bilginin önemi vurgulayıp onun değerli

bir varlık olduğuna tüm çalışanların inanasını sağlayarak gerçekleştirebileceklerdir. Çalışanlar bilgiyi değerli bir varlık olarak kabul ettiklerinde, bilgiye ulaşabilmek ve bilgiyi elde edebilmek için çaba gösterecek, bilgi ve yeteneklerini zenginleştirebilmek için diğer çalışanlardan yardım isteyecektir. Bu yardımlaşma süreci içerisinde bilgi paylaşımı gerçekleşecek ve dolayısıyla örgütsel bilgi tabanı da zenginleşecektir.

Bilgi yönetimi stratejisinin uygulanmasında örgütlerin bu süreci geliştirebilmesi ve sürdürebilmesi için, etkin bir liderlik rolüne gereksinim duyulmaktadır. Büyük işletmelerin birçoğu bilgi yönetimi ile ilgili sorumluluğu bilgi lideri veya yöneticisi (CKO) gibi mevcut ya da yeni oluşturulan pozisyonlara devretmişlerdir. Bilgi liderinin temel sorumluluğu bilgiyi yönetmektir. Yani, bir bilgi yönetimi programının geliştirilmesi ve uygulamasından sorumludur. Buradan hareketle Türkiye'deki KOBİ'lerde bilgi yönetiminden sorumlu bilgi lideri gibi bir yönetici pozisyonuna ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü araştırma sonuçlarına göre, eski yöneticilerin bilgi yönetimi için çaba sarf etmediği ve hatta bilgi yönetimini tam olarak bilmedikleri anlaşılmaktadır. Türk KOBİ'lerinin bilgi yönetiminden faydalanması için mevcut yöneticilerinin bu konuda eğitilmesi ya da bir bilgi lideri/yöneticisi pozisyonu yaratılması gerekmektedir.

Liderler, bilgi yönetiminin özünü oluşturmaktadırlar. Liderlik, örgüt içinde bilgi paylaşımını özendirmek ve bilgi paylaşımını uygulamaya geçirmek için bir iklim oluşturmada gereklidir. Lider, tek başına örgütün kültürünü değiştiremez ancak liderin, bilgi paylaşımı için gerekli olan kültürel değişimin öncülüğünü yapması gerekmektedir. Liderler, bir bilgi paylaşım kültürü yaratmak için çalışanlar arasında etkileşim ortamı oluşmasına katkı sağlamalı ve eş zamanlı olarak çalışanlar arasındaki bilgi transferini sağlayacak olan sistemleri ve çevreyi hazırlamalıdır.

## KAYNAKLAR

- AKGÜL Aziz ve ÇEVİK, Osman (2003), İstatistiksel Analiz Teknikleri - SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Emek Ofset, Ankara.
- ALBAYRAK, Ali Sait, vd. (2005), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (Editör, Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- ANDRE, John (2003), "Chief Knowledge Officer", Knowledge Management Working Group-KM.GOV, <http://www.km.gov/QuickPlace/km/PageLibrary85256C6B005EDD06.nsf/7A67D139B238F48C85256C7E006AA3AF/AA565305CD6E4A9385256D5000521948/?OpenDocument> (18.02.2006).
- AYTÜRK, Nihat (1999), Yönetim Sanatı – Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Yargı Yayınları, Yargı Matbaası, 3. Baskı, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, Yayın No:24, 2. Baskı, İstanbul.
- BASS, Bernard M. ve STEIDLMEIER, Paul (1998), "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership", Binghamton University, School of Management Center for Leadership Studies, <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html> (17.11.2005).
- BAŞ, Türker (2001), Anket/Anket Nasıl Hazırlanır-Anket Nasıl Uygulanır-Anket Nasıl Değerlendirilir?, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BEIJERSE, Roelof P. Uit (1999), "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon", Journal of Knowledge Management, 3(2):94-109.

- BERSON, Yair ve AVOLIO, Bruce J. (2004), "Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm", *The Leadership Quarterly*, 15:625-646.
- BERSON, Yair ve AVOLIO, Bruce J. (2004), "Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm", *The Leadership Quarterly*, 15:625-646.
- BHATT, Ganesh D. (2001), "Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques, and People", *Journal of Knowledge Management*, 5(1):68-75.
- BOLLINGER, Audrey S. ve SMITH R.D. (2001), "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset", *Journal of Knowledge Management*, 5(1):8-18.
- BONNER, Dede (2000), "Enter the Chief Knowledge Officer", *Training and Development*, 54(2):36-40.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2002), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- CAPSHAW, Stacie ve KOULOPOULOS, Thomas M. (1999), "Knowledge Leadership", *DM Review*, May, [http://www.dmreview.com/article\\_sub.cfm?articleId=20](http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=20) (11.03.2006).
- CHASE, Rory L. (1997), "The Knowledge-Based Organization: An International Survey", *Journal of Knowledge Management*, 1(1):38-49.
- CRAWFORD, Chris B. (2005), "Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, 9(6):6-16.
- CRAWFORD, Chris B. (2005), "Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, 9(6):6-16.
- DFOUNI, Mark (2002), "Knowledge Leader's Critical Issues: An International Delphi Study", Concordia University, Aralık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- DFOUNI, Mark ve CROTEAU, Anne-Marie (2003), "Knowledge Management Technological Issues, Roles and Obstacles: An International Web-Based Delphi Study", The Concordia University Department of Decision Sciences and MIS, John Molson School of Business, Quebec, Canada.
- FAGET, Nancy (2004), "Knowledge Management and the Role of the Chief Knowledge Officer", Knowledge Management Working Group-KM.GOV, [http://www.km.gov/quickplace/km/PageLibrary85256C6B005EDD06.nsf/\\$defaultview/0A1E068F9ACF5C2F85256E1B004AF9BC/\\$FILE/cko.htm?OpenElement](http://www.km.gov/quickplace/km/PageLibrary85256C6B005EDD06.nsf/$defaultview/0A1E068F9ACF5C2F85256E1B004AF9BC/$FILE/cko.htm?OpenElement) (18.02.2006).
- GUNS, Bob (1998), "The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competencies", *Journal of Knowledge Management*, 1(4):315-319.
- HAIR, Jr. Joseph, ANDERSON, E.R, TATHAM, L.R. ve BLACK, C.W. (1998), *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition*, Prentice-Hall International Inc.
- INGRAM, Patreese D. (1997), "Leadership Behaviours of Principals in Inclusive Educational Settings", *Journal of Educational Administration*, 35(5):411-427.
- KIM, Seonghee (2000), "The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management", *INSPEL-International Journal of Special Libraries*, 34(1):1-8, <http://www.ifla.org/VII/d2/inspel/00-1kise.pdf> (10.11.2005).

- KOÇEL, Tamer (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Yay. No: 1382, 9. Baskı, İstanbul.
- KUHNERT, Karl W. ve LEWIS, Philip (1987), "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis", *Academy of Management Review*, ABI/INFORM Global, 12(4):648-657.
- KURTULUŞ, Kemal (2004), Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş 7. Basım, İstanbul.
- LEE, Ching Chyi ve YANG, Jie (2000), "Knowledge Value Chain", *The Journal of Management Development*, 19(9):783-793.
- MALHOTRA, Yogesh (2000), "Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to Internet Time", *Information Strategy, the Executive's Journal*, 16(4):5-16.
- MCINERNEY, Claire (2002), "Hot Topics: Knowledge Management-A Practice Still Defining Itself", *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, February/March, 28(3):14-15.
- MYERS, Mark (2001), "Knowledge Management: How Do You Know What You Know?", *Computer Technology Review*, Los Angeles, April, 21(4), [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m0BRZ/is\\_4\\_21/ai\\_77058294](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0BRZ/is_4_21/ai_77058294) (11.09.2005).
- NAKİP, Mahir (2003), Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- OXBROW, Nigel, ABELL, Angela ve WARD, Sandra (1999), "KM in Practice 50 Years of Experience", *The Second International CKO Summit Executive Report*, March, Luttrellstown, Castle Dublin, Ireland:1-9. <http://www.tfpl.com> (09.12.2005).
- POLITIS, John D. (2002), "Transformational and Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self Managed Teams: The Consequences for Performance", *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4):186-197.
- RIBIERE, Vincent Michel (2001), "Assessing Knowledge Management Initiative Success as A Function of Organizational Culture", *The School of Engineering and Applied Science of The George Washington University*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mayıs.
- STONE, A. Gregory, RUSSELL, Robert F. ve PATTERSON, Kathleen (2004), "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4):349-361.
- ŞAHİN, Ali, TEMİZEL, Handan ve ÖRSELLİ, Erhan (2004), "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Eskişehir:657-665.
- TABACHINCK, Barbara G. ve FIDELL, Linda S. (2001), *Using Multivariate Statistics*, A Pearson Education Company, Needham Heights.
- TATLIDİL, Hüseyin (1996), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Cem Web Ofset, Ankara.

TÖNÜK, Gülseven Ubay (2006), "Örnek Büyüklüğü", Gülseven Homepage, <http://w3.gazi.edu.tr/~gulseven/ORNEKBUYUKLUGU.doc> (17.03.2006).

TRACEY, J. Bruce ve HINKIN, Timothy R. (1998), "Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?", *Group and Organization Studies* (1986-1998), September, *ABI/INFORM Global*, 23(3):220-236.

TRACEY, J. Bruce ve HINKIN, Timothy R. (1998), "Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?", *Group and Organization Studies* (1986-1998), September, *ABI/INFORM Global*, 23(3):220-236.

VIITALA, Riitta (2004), "Towards Knowledge Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, 25(6):528-544.

WILLIAMS, Paul Michael (2003), "Knowledge Management: An Evolving Professional Discipline", Fordham University Graduate School of Education, Yayınlanmamış Doktora Tezi, New York,

YAZICIOĞLU, Yahşi ve ERDOĞAN, Samiye (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.

